الجمهورية العربية السورية

جامعة البعث

كلية التربية



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

رسالة دكتوراه في التربية

اختصاص تربية الطفل

إعداد الطالبة الباحثة

أمل حمودي عبيد الجميلي

إشراف

الدكتور	الدكتورة
يوسف خضور	منال مرسي
أستاذ في قسم	أستاذ مساعد في قسم
المناهج وطرائق التدريس	تربية الطفل

العام الدراسي ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَحْمنِ الرَحيمْ

(فَتَعالى اللّهُ المَلِكُ الحَقْ وَلا تَعْجَلْ بِالقُرآنِ مِنْ قَبْلِ أنْ يُقْضى إليك وَحْيُهُ وقُلْ رَبِ زِدْنِي عِلْمَا) .

((صدق الله العظيم))

سورة طه ١١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"

الحمد لله رب العاملين والصلاة والسلام على الرحمة المهداة للعالمين سيد الأولين والآخرين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر العميق لجامعة البعث، ولجميع أساتذة كلية التربية، ولكل من ساهم في تقديم المساعدة والمشورة لإنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر **د/ يوسف خضور** عميد كلية التربية لتفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاته وإرشاده وتوجيهه ، ودعمه لي طوال فترة إعداد هذه الدراسة.

والشكر موصول للدكتورة **منال مرسي** لمشاركتها بالإشراف على هذا البحث بكل دقة وخير متابعة ، حيث كان لها فضل التشجيع والمعاونة في كافة مراحل البحث كما أود أن أقدم جزيل الشكر وخالص الثناء إلى **د/ محمد اسماعيل** عميد كلية التربية سابقاً لما قدمه لي من عون ومساعدة ونصح وتوجيه وفقه الله للخير وجزاه عني خير الجزاء . وأن أتقدم بوافر شكري للسادة لجنة الحكم على هذه الرسالة .

وأتقدم بجزيل شكري واعترافي بالجميل.. لزوجي مؤيد العمري الذي شجعني وآزرني ، داعية الله أن يجزيه عني خير جزاء .

أسأل الله أن أكون قد وفقت في هذا العمل العلمي، والله من وراء القصد نعم المولى ونعم النصير.

الباحثة

فهرست المحتويات

الفصل الثالث: الإطار النظري (٣٩ - ٢٣٥)

الباب الثاني: الدراسة الميدانية (٣٣٧ - ٣٨٩)

الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته

الفصل الثاني : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها (٣٥٣)

المراجع (٣٩٠ ـ ٣٠٦)

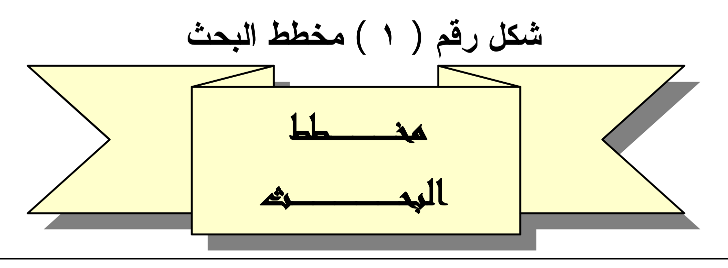
....

ملاحق البحث (٣٠٦ ـ ٣٤٧)

فهرست الأشكال

فهرست الجداول

شكل رقم (١) مخطط البحث



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضــوء تكنولوجيا المعلومات

البـــاب الأول الدراســة النظرية	البـــاب الثاني الدراســة الميدانية
الفصل الأول : المشكلة وأبعادها الفصل الثاني: الدراسات السابقة الفصل الثالث: الإطار النظــري المحـــور الأول: - الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال - النظريــات التي تناولت الإدارة التربوية المحـــور الثاني المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــور الثالث تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــور الرابع التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــور الخامس تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الاطفال	الفصل الأول منهج البحث وإجراءاته المحور الأول إجراءات البحث المحور الثاني البرنـامج التدريبي المقترح (بناؤه - وتطبيقه - وقياس فاعليته) الفصل الثاني عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها الخلاصة والمقترحات المراجع الملاحق دليل المديرات

الجمهورية العربية السورية
جامعة البعث
كلية التربية



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

رسالة دكتوراه في التربية
اختصاص تربية الطفل

إعداد الطالبة الباحثة
أمل حمودي عبيد الجميلي

إشراف

الدكتور
يوسف خضور
أستاذ في قسم
المناهج وطرائق التدريس

الدكتورة
منال مرسي
أستاذ مساعد في قسم
تربية الطفل

العام الدراسي ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بِسْمِ اللَّـهِ الرَحْمـنِ الرَحيـمْ

(فَتَعالـى اللَـّهُ المَلِـكُ الحَـقْ وَلا تَعْجَـلْ بِالقُرآنِ مِنْ قَبْلِ أنْ يُقْضـى إليك وَحْيُـهُ وقُـلْ رَبِ زِدْنـي عِلْمَا) .

((صدق الله العظيم))

سـورة طـه ١١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"

الحمد لله رب العاملين والصلاة والسلام على الرحمة المهداة للعالمين سيد الأولين والآخرين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر العميق لجامعة البعث، ولجميع أساتذة كلية التربية، ولكل من ساهم في تقديم المساعدة والمشورة لإنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر **د/ يوسف خضور** عميد كلية التربية لتفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاته وإرشاده وتوجيهه ، ودعمه لي طوال فترة إعداد هذه الدراسة.

والشكر موصول للدكتورة **منال مرسي** لمشاركتها بالإشراف على هذا البحث بكل دقة وخير متابعة ، حيث كان لها فضل التشجيع والمعاونة في كافة مراحل البحث كما أود أن أقدم جزيل الشكر وخالص الثناء إلى **د/ محمد اسماعيل** عميد كلية التربية سابقاً لما قدمه لي من عون ومساعدة ونصح وتوجيه وفقه الله للخير وجزاه عني خير الجزاء . وأن أتقدم بوافر شكري للسادة لجنة الحكم على هذه الرسالة .

وأتقدم بجزيل شكري واعترافي بالجميل.. لزوجي مؤيد العمري الذي شجعني وآزرني ، داعية الله أن يجزيه عني خير جزاء .

أسأل الله أن أكون قد وفقت في هذا العمل العلمي، والله من وراء القصد نعم المولى ونعم النصير.

الباحثة

فهرست المحتويات

الباب الأول : الدراسة النظرية (١ ـ ٢٢٦)

الفصل الأول / مشكلة البحث وأبعادها (١-١٣)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة (١٦ ـ ٣٨)

الفصل الثالث: الإطار النظري (٣٩ ـ ٢٣٥)

الباب الثاني: الدراسة الميدانية (٢٣٧ ـ ٣٨٩)

الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته

الفصل الثاني : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها (٣٥٢)

المراجع (٢٩٠ ـ ٣٠٦)

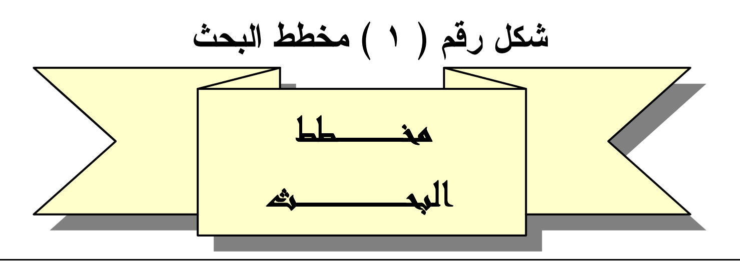
....

ملاحق البحث (٣٠٦ ــ ٣٤٧)

فهرست الأشكال

فهرست الجداول

شكل رقم (١) مخطط البحث



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضــوء تكنولوجيا المعلومات

البـــاب الأول الدراســة النظرية	البـــاب الثاني الدراســة الميدانية
الفصل الأول : المشكلة وأبعادها الفصل الثاني: الدراسات السابقة الفصل الثالث: الإطار النظـــري المحــــور الأول: - الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال - النظريــات التي تناولت الإدارة التربوية المحــــور الثاني المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحــــور الثالث تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحــــور الرابع التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحــــور الخامس تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الاطفال	الفصل الأول منهج البحث وإجراءاته المحور الأول إجراءات البحث المحور الثاني البرنامج التدريبي المقترح (بناؤه - وتطبيقه - وقياس فاعليته) الفصل الثاني عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها الخلاصة والمقترحات المراجع الملاحق دليل المديرات

الباب الأول

الدراسة النظرية

مقدمة

الفصل الأول: المشكلة وأبعادها

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار النظري

المحور الأول

الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال

النظريات التي تناولت الإدارة التربوية

المحور الثاني

المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الثالث

تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الرابع

التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الخامس

تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات

رياض الأطفال

الفصل الأول
المشكلة وأبعادها

مقدمة :

أولاً ـ مشكلة البحث

ثانياً ـ أهمية البحث

ثالثاً ـ أهداف البحث

رابعا ـ فرضيات البحث

خامساً ـ منهج البحث وأدواته

سادساً ـ حدود البحث

سابعاً ـ مجتمع البحث وعينته

ثامناً ـ متغيرات البحث

تاسعاً ـ تعريفات البحث

عاشراً ـ خطوات البحث وإجراءاته

الفصل الأول

المشكلة وأبعادها

المقدمـــــــة: ــ

إنّ تقدم الأُمم مرهون بنوع التربية التي تنشدها ، والنُظم التعليمية المتبعة والمهـــارات الإدارية التي تملكها المؤسسات التعليمية في إدارة مؤسساتها من مهارات فنيـــة وتنظيميـــــة وإنسانية ، وقدرتها على تطوير وتنمية الموارد البشرية والمادية بصورة تلقائية تنســــجم مــع إمكاناتها وتطلعاتها المســـتقبلية في تربية الأبناء وفي تحقيق الأهداف والغايات التي قامت مــن أجلها تلك المؤسسات .

إن تطوير النظام التعليمي يبنى على قدرة إدارته على التعامــل مــع مدخلاتـــه ومخرجاتـــه بكفاءة،وتشكل العملية التعليمية والتربوية منظومة متكاملة تبتدئ من رياض الأطفال وأصـــبح تطويرها من الضروريات الملحة بما ينعكس على المواصفات المطلــوب توفرهـــا فـــي إدارة الروضة ،بحيث تصبح قادرة على رفع الكفاءة البشرية من أجل تحقيـــق الأهـــداف التعليميـــة المرجوة . كما ويُعد التعليم الالكتروني من أهم الموضوعات التي يجب الاهتمام به في عالمنـــا التربوي المعاصر لما له من إسهامات ذات فاعلية في العملية التعليمية والتربويـــة ولأهميتـــه تسابقت الدول والهيئات والمراكز التربوية العالمية إلى تعميم تطبيق التعلـــيم الالكترونـــي فـــي المراحل الدراسية والبيئات التعليمية كافة ، وإنّ النقلة المجتمعية التي أحدثتها تقنية المعلومات ، ما هي في جوهرها إلا نقلة تربوية في المقام الأول ، ومع التطـــور فـــي تقنيـــة المعلومـــات والاتصالات فقد أصبحت الطرق والأساليب المتبعة حاليا في إدارة التعليم غيـــر قـــادرة علـــى مواجهة التحديات .

إن إدارة الماضي لم تعُد صالحة لحل مشكلات اليوم ، وأنّها ما زالت دون المستوى المطلـــوب في مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة ، مما أوجد فجوة بين إدارة التعليم واستخدام التقنيـــة . وتشكّل تكنولوجيا المعلومات والاتصال خيارًا استراتيجيا في مشروع رياض الغد وإحدى أهـــم ركائزها، ذلك أنّ التحكم في هذه التكنولوجيا يُعد من أبرز سبل تأهيل الإدارة لمواجهة تحـــديات المستقبل. ويكون إدماجها في إدارة رياض الأطفال باستعمال الحاسوب أداة للتصـــرف الإداري في مؤسسات رياض الأطفال وتعد أداة اتصال بين : الإدارة ومديريات التربية ، وبـــين الإدارة والمعلمات والمربيات ، وبين الإدارة وأولياء أُمور الأطفال وبالعكس ، وبـــين الإدارة والعـــالم الخارجي .(مرغلاني ، ١٩٩١ ، ٩١١)

وانطلاقا من الاتجاه الجديد لدور الروضة وأهميتها كوحدة أساسية في بناء المجتمع وتطوره ، لم تعد المديرات مجرد مطبقات للنظام ، ولا مجرد قائمات على حفـــظ المســـتلزمات أو مراقبـــة الواجبات الدراسية ، بل تعدينّ ذلك وأصبحنّ قائدات للروضة وموظفات للمهـــارات الأساســـية

والخلفية العلمية بكفاءة ومقدرة إدارية عاليـــة ، كما وأصبحنّ قادرات على التغيير والتحســين في إدارة الروضة ، مدركات للأهداف وإنّ نجاحهنّ مرتبط بمدى مقدرتهنّ وكفاءتهنّ الإدارية ونظرا لكون دور المديرة والمعلمة في مرحلة رياض الأطفال هو امتداداً لـــدور الأم التربـــوي في الأسرة ، فان الاتجاهات العالمية المعاصرة ، تشير إلى أنّ النجاح في هذه المهمـــة يـــرتبط بتوافر شروط أساسية فيها (من الاستعداد والإعداد) بمعنى اختيار العناصـــر الصـــالحة ثـــم إعدادها إعدادا تربويا يضمن لها النجاح في القيام بالمهام الموكلة لها بكفاءة وفاعلية.
(بدر ،١٩٩٩، ١٤٥ــ١٥٠).

أولاً ــ مشـــــــكلة البحـــــث: ــ

إن عالمنا هو عالم تكنولوجي يتحرك بسرعة عالية، وهو يتطلـــب مـــواطنين يمكـــنهم رؤيـــة المشكلات رؤية موضوعية وتحليل المواقف، واتخاذ القرارات الذكية، ومن هنا فإن الدعائم التي تركز عليها فلسفة التدريب يجب أن تكون إعداداً للفرد، حتى يتمكن من اســـتعمال المهـــارات والمعلومات التي يتدرب عليها، وبمعنى آخر فإن التدريب يجب أن يكون للمستقبل، لـــذا نجـــد العملية التربوية قد تُغير مجراها بعد أن أصبح هدفها بناء الإنسان،وهذا بلا شك لا يتم إلا مـــن خلال تزويد هذا الإنسان بالخبرات التي تؤهله للاضطلاع بالمهمات الموكولة إليه.

وبذلك شهد هذا التطور الحاصل اتجاها جديدا في إدارة الروضة ، فلم تُعد مهمـــة مديـــــرة الروضة المحافظة على النظام في روضتها وتطبيق اللوائح الإدارية وفق الجـــدول الموضوع لها ، بل أصبح محور عملها يدور حول الطفل وتوفير كل الظـــروف والإمكانيات المتاحة التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيـــق هذا النمو إلى جانب دور الأُم والمجتمع الفاعل في البناء ، وهذا التغير في الاتجاه ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية الإداريـــة التربوية ونحو المجتمع ،وبناءً عليه فقد ظهر مفهـــوم جديـــد للروضة ووظيفتها، تمثل في اعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع ، ولا بد لها من المساهمة فـــي حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها والعمل على تطوير أداء وظيفتها المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء . ولأهمية الموقع الذي تحتله المديرات في التشكيلة الإدارية في أعلى الهـــرم التنظيمي والمسئولة المباشرة في إدارة مؤسستها التعليمية التربوية وفق أسس العمـــل الإداري السليم ومن خلال متابعاتها للمناهج التربوية ووضع الحلول لمشكلات الأطفال .

ولأهمية هذا الدور اقتضى الأخذ بتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات،والتي من خلالها يمكن أن تحقق المديرات نجاحاً ملحوظاً في إدارة وتوجيه وقيـــادة مؤسستها في إعداد نشىء مؤهل تربوياً وعلمياً لأخذ دوره في الحياة المستقبلية. وفي ضوء ما تقدم ، ومن خلال ما تشير اليه العديد من الدراسات السابقة المعاصرة والمستشـــرفة للمســـتقبل كدراسة (مرتضى ،١٩٩٢) ودراسة(صالح ، ١٩٩٠) التي تؤكد أهمية تبني التدريب في تطوير

مهارات مديرات رياض الأطفال والتي تتفق مع الدور الجديد للمديرات نتيجة للانفجار المعلوماتي والتكنولوجي .

ودراسات أخرى أوصت بوضع أُسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال ،كدراسة (أحمد ،١٩٩١) ودراسة(غبريال ، ١٩٨٥) ودراسة (معتصم ، ١٩٩٥) .

وأن نجاح أي تنظيم في الروضة يتوقف على الطريقة التي تدار بها وان النظام التربوي فيها مرهون بنوعية الإدارة ،وفاعليتها، وقدرتها على توجيه النشاط التربوي بما يحقق الأهداف التربوية للروضة ،وهذا ما أكدته الدراسات التي قامت بها : (الشرقاوي ،١٩٩٢) ودراسة (كعكي، ٢٠٠٠) ودراسة (الخثيلة، ٢٠٠٠). كما وأجمعت معظم المؤتمرات التربوية على أهمية مؤسسات رياض الأطفال وضرورة الاهتمام بها وتطويرها كماً وكيفاً والعمل على إعداد المتخصصات للعمل في الرياض ، ورفع كفاءة المشرفات العاملات فيها كما جاء في توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم ما قبل الجامعي التي عقدته وزارة التربية السورية ١٩٨٦ . (وزارة التربية السورية ، ١٩٨٦) .

من كل ما تقدم ، لم تجد الباحثة بحدود علمها بعد اطلاعها على الدراسات والبحوث السابقة والأدبيات الخاصة بهذا البحث ما يعطي الموضوع حقه في هذا المجال ، فالحاجة ملحة إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية الفعّالة التي تكسبهنّ المهارات المختلفة والتي تساعد على رفع أدائهنّ ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (حسين، ٢٠٠٣) التي بيّنت أهمية إقامة دورات تدريبية في مجال الإدارة الحديثة وخاصة في مجال رياض الأطفال ، ولافتقار هذه المؤسسات إلى مديرات مؤهلات تربويا وإدارياً ومعدات أكاديمياً في التخصص التربوي . ولغرض الوصول إلى المشكلة الأساسية في كيفية إعدادهن وتدريبهنّ لتطوير مهاراتهنّ في ضوء تكنولوجيا المعلومات ، ودورهن في إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية وجدت الباحثة :

١ــ وجود فجوة في استخدام الإدارة للتقنيات الحديثة مما أدى إلى تأخر الإدارة عن مسايرة التطورات التقنية في التعليم واحتياجات التنمية المتغيرة لتحقيق التطور المنشود . وللكشف عن هذه الفجوة لا بد من معرفة :

ــ واقع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة .

ــ مبررات تطبيق التعليم الالكتروني ، وفوائده في عمل مديرات الروضات.

ــ مجالات تطبيقات التعليم الالكتروني في تطوير المهارات والتي يمكن استخدامها في المهمّات الأساسية لعمل المديرات .

ــ مدى الخدمات التي يمكن أنْ يقدمها الحاسب والبريد الالكتروني للإدارة ، وآليات تطبيقاتها .

٢ ــ عدم توافر خطة أو دليل واضح لعمل مديرات رياض الأطفال.

٣- قلة الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في الكشف عن المهمّات الأساسية لعمل مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص وكيفية تطوير مهاراتهنّ في ضوء تكنولوجيا المعلومات من خلال الإجابة على السؤال التالي:

(ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات) ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :ـ

١"ـ ما المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال والتي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

٢"ـ ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهاراتهن في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

٣"ـ ما محتوى البرنامج التدريبي المقترح الذي يهدف إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

٤"ـ ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال لمدينة حمص في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

ثانياً ـ أهمية البحث: ـ

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

١ـ أهمية مرحلة رياض الأطفال : تُعد التربية "بشكل عام" من أهم احتياجات الإنسان وتربية الأطفال " بشكل خاص " طفل ما قبل المدرسة، المدخل الأساس إلى توفير هذه الاحتياجات. وقد ازداد الاهتمام بهذه المرحلة بعد إن أثبتت الدراسات بأن مرحلة الطفولة، وخصوصاً مرحلة ما قبل المدرسة ،هي أكثر المراحل العمرية تأثيرا في حياة الإنسان،ولذا فقد نالت هذه المرحلة في السنوات الأخيرة وعلى المستوى العربي والعالمي اهتماماً متزايداً بحقل الطفولة المبكرة،حيث أكدت الأبحاث العالمية المتخصصة أهمية هذه المرحلة لما لها من تأثير عميق في شخصية الطفل المستقبلية. وتؤكد الدراسات التتبعية التي ظهرت في الثلاثين سنة الماضية أهمية خبرة السنوات المبكرة من ناحية تأثيرها في نجاح الفرد او فشله في جميع نواحي النمو العقلي والنفسي والجسمي ، (Shonkonff @Merisels,2000)

٢ـ أهمية إدارة الروضة بوصفها إحدى أدوات بناء الشخصية السليمة للطفل، إذ تبذل الجهود لاختيار النوعية المؤهلة المناسبة من العاملات في رياض الأطفال،لأن نجاح رياض الأطفال في تحقيق رسالتها السامية يتوقف على مدى وجود ملاك مؤهل تأهيلا تربوياً متخصصاً للعمل في هذه المرحلة المهمة من حياة الطفل ،وتأتي مديرة الروضة على رأس مؤسسة الروضة ،قائدة للعاملين فيها،مستوعبة أن مهامها تدور حول محور الطفل،وأركان

الروضة المختلفة ،الأمر الذي يتطلب منها إظهار الفعالية في أداء الدور المنـاط بهـا،وهـذا يستدعي أن تكون المديرة مؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظـائف الروضـة ،وللجوانـب التربوية والعلمية والاجتماعية المتعلقة بالطفل ورعاية وتنميته نفسياً وعقلياً وانفعالياً،بما يتفق والمرحلة العمرية التي يمر بها الطفل. (الخثيلة:٢٠٠٠،ص١٣)

٣ــ أهمية الإدارة في عالمنا المعاصر باعتبارها من الأمور المهمة جداً في نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية.والسياسية، والاجتماعية، والتعليمية جميعها.

٤ــ أهمية ما كانت قد أغفلت دراسته الابحاث السابقة التي درست رياض الأطفـال والإدارة بمعزل عن الآخر ، فجاءت هذه الدراسة على حد علم الباحثة كأول دراسة فـي الجمهوريـة العربية السورية لبحث هذا الموضوع،لأنها تعالج قضية أساسية يعتمد عليها في نجاح العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين(عصر التكنولوجيا الحديثة).

٥ ــ أهمية تحديد المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وإلقاء الضوء على مفهوم مهارات المديرات (الفكرية " العقلية " والفنية " التخصصية "، والإنسانية الاجتماعية) وأهميتها بأهدافها، وأُسسها وأساليبها ودور المديرات في العملية التربوية.

٦ــ أهمية تطوير المهارات (الفكرية ،الفنية،والإنسانية) التي تؤدي إلى تطوير العمل فـي رياض الأطفال ،وبالتالي تحسين النمو المهني للمديرات.

٧ــ أهمية البرنامج التدريبي المقترح في الدورات التدريبية الخاصة بمديرات رياض الأطفال لزيادة قدرتهنّ على ممارسة القيادة الإدارية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٨ــأهمية تعميم البرنامج التدريبي المقترح الذي يتضمن الخطوات التي تسترشد بها مـديرات رياض الأطفال في عملهن في تنمية وتطوير المهارات لديهنّ ، والاستفادة منه في إعداد دليل للمديرات في مراحل التعليم الأخرى.

ثالثاً ــ أهـداف البحـــث:

هدفت الباحثة الى إلقاء الضوء على مفهوم مهارات مديرات رياض الأطفـال (الفكريـة ، والفنية ، والإنسانية الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتطويرها وفـق البرنـامج التدريبي المقترح. وسيجيب البحث عن الأسئلة التالية :ــ

١ــ ما المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات؟

٢ــ ما الحاجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات؟

٣ــ ما محتوى البرنامج التدريبي المقترح الذي يهدف إلى تطوير مهارات مديرات ريـاض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال من خلال أُسلوب ورشات العمل التدريبية، ودليل البرنامج التدريبي ؟

رابعاً ــ فرضيات البحـــــــث:

استكمالاً للإجابة عن أسئلة البحث وضعت الباحثة الفروض التالية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) على الاختبارين القبلي والبعدي .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير تابعية الروضة.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزي لمتغير الانتداب أو الملكية.

خامساً ــ منهـــــج البحـــــث وأدواته:

يتحدد منهج البحث من خلال طبيعة الدراسة ، حيث اعتمدت الباحثة في دراســتها المــنهج الوصفي التحليلي للظاهرة ثم تفسيرها ومقارنتها وتقويمها وتعميمها ، ويمثــل هــذا المــنهج استقصاءً ينصب على ظاهرة من الظواهر المتعلقة بتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال.
والمنهج الوصفي التحليلي يسهم في تزويدنا بالمعلومات اللازمة لتقرير وضع الظاهرة تقريراً موضوعياً ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تســهم في تحقيق أهداف البحث المرجوة .(عبيدات ،وآخرون :١٩٩٧، ٢٢٣)
كما اتبعت الباحثة المنهج شبه التجريبي والذي يوفر بديلا جيدا للمــنهج التجريبــي الصــارم وذلك لعدم تمكن الباحثة من الضبط الكامل والدقيق للعوامل المحيطة بالمديرات التي يمكن أن تؤثر في سير البرنامج " فالمنهج شبه التجريبي الذي يتم إجراؤه في الميدان مباشــرة يــوفر بديلاً جيداً للمنهج التجريبي الصارم الذي يجري غالباً في المختبر حيث يكون مــن الممكــن تطبيق هذا المخطط على مواقف ميدانية، ولا تقتضي من المُجرب أن يمكن الضبط المطلــق للمتحولات التجريبية " (حمصي:١٩٩١، ١٧٠)
كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مدخل أو أسلوب تحليل النظم للإفادة منه في تصــميم البرنامج التدريبي كما " أن الفكر النظمي فكر تحليلي كلي يتناول القضايا مــن خــلال تفهــم إطارها الكلي ثم تحليلها إلى أجزاء لها دلالتها مع الأخذ في الاعتبار العلاقات التبادليــة بــين الأجزاء من جهة ، وبينها وبين النظام من جهة أخرى ، وبالتالي فإن أي تغيير في أي جــزء منها ستتبعه بالضرورة تغيرات في الأجزاء الأخرى والنظام ككل ، ويعتمد مدخل أو أسلوب تحليل النظم بداية على تحليل نظمي يبدأ بتحليل النظم الفرعية بطريقــة تســمح بفهــم هــذه التغيرات التدريجية في هذه النظم وعلاقتها ، وتسمح في الوقت نفسه بإمكان دمج صورة هذه النظم الفرعية تدريجيا ضمن أطر محلية مترابطة للوصول إلى الصورة الملائمة لتقليل فرص المفاجأة في المستقبل . (نصار: ١٩٩٧ ،١٠ــ٣٧)

أدوات البحث : استخدمت الباحثة في إنجاز هذا البحث الأدوات التالية:ــ

١– استبانه موجهة إلى مديرات رياض الأطفال لاستطلاع آرائهنّ حول واقــع ريــاض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ومدى الحاجة للتدريب على تلك المهارات ٠
٢– استبانه تُحدد فيها المهارات (الفكرية والفنية والإنســانية الاجتماعيــة) لمــديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الأساتذة المتخصصين للتحكيم على البرنامج التدريبي المقترح .

سادساً ــ حـــــدود البحـــــث: ــ يقتصر البحث الحالي على ما يلي:

المحـــدد الزمنـــي: سيتم تطبيق البحـــث في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١.

المحـــدد البشري : سيقتصر التطبيق الميداني لأدوات البحث على عينة من مديرات ريـــاض الأطفال، والتي تبلغ (١٠٠) مديرة روضة من مجموع (١٩٧) مديرة روضـــة أي تقريبـــا ٥٠% من المجتمع الأصلي للبحث في مدينة حمص وريفها التابعة للقطاع الحكومي، ورياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص (الرياض الأهلية)، ورياض الأطفال التابعـــة للقطـــاع العـــام (الاتحاد النسائي، نقابة المعلمين).كما يقتصر تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على عينة من مديرات رياض الأطفال حجمها (٣٠) مديرة روضة .

المحـــدد المكاني: يقتصر هذا البحـــث على مديرات رياض الأطفال لمدينة حمص وريفها.

سابعاً ــ مجتمع البحث وعينتـــه :

يتحدد مجتمع البحث بمديرات رياض الأطفال الحكومية، والخاصة، والقطاع العام في مدينة حمص وريفها للعام الدراسي(٢٠١٠ــ٢٠١١) البالغ عددهنّ وفق الـــدليل الإحصـــائي فـــي مديرية تربية حمص للعام المذكور، والواقع الميداني (١٩٧) مديرة منتميات إلى رياض الأطفال التابعة للقطاعات التالية:

ــ القطاع العام (الاتحاد النسائي ، نقابة المعلمين ، جمعية رعاية الطفل ، طلائـــع البعـــث) البالغ عددها (٢٤) مديرة.

ــ القطاع الحكومي (مديرية التربية ، الجامعة ، أخرى) البالغ عددها (٢٠) مديرة.

ــ القطاع الخاص (رياض الأطفال الخاصة) البالغ عددها (١٥٣) مديرة.

وقد بلغت عينة البحث (١٠٠) مديرة روضة أي بنسبة ٥٠% من أفراد المجتمـــع الأصـــلي للبحث، وقد تم سحب هذه العينة بالطريقة العشوائية العرضية.

أما عينة البرنامج التدريبي، فقد بلغت (٣٠) مديرة روضة وتم سحبها بالطريقـــة العشـــوائية العرضية أيضاً .

ثامناً ــ متغيرات البحث: تضمنت متغيرات البحث ما يلي :

ــ المتغيرات المستقلة: Indépendant variables

١ ــ المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: ثانوية ــ معهد ــ إجازة

٢ ــ سنوات الخبرة : ولها ثلاثة مستويات : (١سنة ــ ٤) (٥ــ٩) (١٠ فما فوق)

٣ ــ الدورات: ولها أربعة مستويات: لم تتبع ــ دورة واحدة ــ دورتان ــ ثلاث دورات

٤ــ تابعية الروضة : لها ثلاثة مستويات : قطاع عام ومنظمات شعبية ــ قطاع خاص ــ قطاع حكومي

٥ــ درجة المديرة : لها ثلاثة مستويات : مكلفة ــ صاحبة (مالكة) ــ منتدبة

ــ **المتغيرات التابعة**: Dépendent variables

وهي درجة فاعلية برنامج تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص وريفها.

تاسعاً ــ تعريفـــــات البحــــــث:

فيما يلي تعريف لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة تعريفاً اصطلاحياً وتعريفاً إجرائيا

ــ التدريـــب: Training

عرفه الحكيم: بأنه نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات وقدرات جديـــدة أو تعـــديل وتطوير مهارات وسلوكيات أو توجهات معارف، وسلوكيات قائمة لجعلهـــا تواكـــب وتلائـــم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل . (الحكيم :٢٠٠٣م ، ٣٤)

ويعرف (نو No ، ١٩٩٨) التدريب : بأنه "إكساب المتدربين مجموعـــة مـــن المهـــارات الأساسية والمتقدمة لتوليد المعرفة ومشاركة الآخرين فيها (الياور ، ٢٠٠٥م ، ٣٨)

أمّا التعريف الإجرائي للتدريب فهو عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة الأفراد مـــن مديرات رياض الأطفال وبشكل يجعلهنّ أكثر قدرة على أداء أعمالهنّ، وذلك بإكسابهنّ مهارات فكرية وفنية وإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ البرنامج التدريبـــــي:Programme Training

عرّفه مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: بأنّه النشاط المنظم والمخطط الـــذي يقدم إلى المتدربين لتنمية وتطوير المستوى المهاري والمعرفي.(اليونسكو: ١٩٩٣م ، ٣٧).

أما التعريف الإجرائي للبرنامج التدريبي فهي: العمليات والأنشطة المنظمة والمخططة التـــي صممتها الباحثة على شكل ورشات عمل تدريبية تتضمن تعليماً ذاتياً يهـــدف إلـــى تطـــوير مهارات مديرات رياض الأطفال الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيـــا المعلومـــات لتسهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية .

ــ التطويـــــــر: Development

هو الوصول بالشيء أو النظام إلى أحسن صورة ممكنة، حتى يؤدي الغـــرض المطلـــوب منه. (إسماعيل ،:٢٠٠١ م ، ١١)

أما التعريف الإجرائي للتطوير فهو : جهد إنساني منظم ومخطـــط يشـــتمل علـــى جميع العمليات الرئيسة التي تتم داخل المؤسسة التربوية(الروضة) سواء كانـــت نظرية أم عملية ،تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة التربوية على التطوير والتجديـــد الذاتي،وتحسين العملية التربوية ،ورفع كفاءة قدرتها علـــى الاســـتجابة للتحـــديات المستقبلية لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

ــ المهـــــــارة: Skill

عرفها أبو حطب ، بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمـــة والخبرة المضبوطة بحيث تؤدى بطريقة ملائمة ، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة ، ومحك الحكم عليها هو السرعة والدقة . (أبو حطب: ١٩٩٦م ، ١٢٧)

أما التعريف الإجرائي للمهارة: فهو القدرة العالية المكتسبة والأنشطة المعقدة التي تتوافر فـــي مهمات مديرات رياض الأطفال الفكرية والفنية والإنسانية التي يمكن تطويرهـــا فـــي ضـــوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ رياض الأطفال : Kindergarten

هي مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال من الثالثة حتى سن السادسة من العمر ، وتعني بالطفل من النواحي الصحية والتربوية والاجتماعية وتعمل على تحقيق النمو المتكامل لـــه ، ويعـــد دورها امتدادا لدور الأسرة ، وتهيئة للمرحلة التعليمية اللاحقة .(الدالاتي: ١٩٩٦ م ، ٢٣)

أمّا التعريف الإجرائي لرياض الأطفال فهي: مؤسسات تربوية مدة الدراسة فيها سنتان (الروضة والتمهيدي) يقبل فيها الأطفال من الفئة العمرية (٤ ــ ٥) سنوات .

ــ مديـــــرة الروضـــــــة : Principal of Kindergarten

عرفّتها الخثيلة : بأنّها مسئولة تعين عن طريق مجلس إدارة الروضة الذي يحدد الصـــلاحيات المعطاة لها وتكون مؤهلة تربويا وعلمياً وثقافيا في مجال إدارة التربويـــة لمرحلـــة الطفولـــة المبكرة . (الخثيلة: ٢٠٠٠ م ، ٩٠)

أمّا التعريف الإجرائي لمديرة الروضة: فهي المسؤولة عـــن إدارة الروضـــة التـــي تعينهـــا المديرية العامة للتربية للرياض الحكومية وتوافق عليها رسميا للرياض الأهلية ، وتقوم بأداء الوظائف الإدارية والمهارات التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات، لتحقيـــق الأهداف المرسومة لها .

تكنولوجيـــا المعلومـــــات: Information Technology

تكنولوجيـــــــا : توجد عدة تعريفات للتكنولوجيا منها :بأنّها تطبيق للعلوم الإنســـانية التـــي تطبق استخدام المبادئ الأساسية من التعليم وفن التعلم ، وأنّها منظومة متكاملة من الأجهـــزة (Hardware) والبرمجيات (Soft) والإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة .(إبراهيم: ٢٠٠١ م ،٢٤ــ٢٥)

أمّا التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات: فهو العلم الذي يهتم بجمـــع وتخـــزين وبـــث مختلف أنواع المعلومات بأسلوب منهجي منظم في نظام خاص تستخدمه المـــديرات بهـــدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية وتطـــوير مهـــاراتهن الفكريـــة والفنيـــة والإنسانية بما يخدم الإدارات في رياض الأطفال لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة .

عاشراً ــ خطوات البحـــث وإجراءاته :

شمل البحث بابين :

الباب الأول : الدراسة النظرية والذي تضمن ثلاثة فصول :

الفصل الأول : مشكلة البحث وأبعادها.

حيث قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث وتحديدها في التساؤلات الأربعة السابقة، وأهميته وأهدافه،وأشارت إلى فرضياته، وحدود ومنهجه وأدواته، ثم التعريفات الخاصة بالبحث.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة : ــ تضمن الفصل الثاني أربعة محاورهي :

المحور الأول: الدراسات والبحوث العربية الذي يشمل:

أولاً ــ الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإدارة التربوية والتعليمية

ثانياً ــ الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المهارات

ثالثاُ ــ الدراسات والبحوث التي تناولت التدريب.

رابعاً ــ الدراسات والبحوث التي تناولت تكنولوجيا المعلومات

المحور الثاني: الدراسات والبحوث الأجنبية

المحور الثالث: ملخص نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها

المحور الرابع:موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار النظري : يتكون هذا الفصل من خمسة محاورهي:

المحور الأول: ــ الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها.

المحور الثاني: ــ الواجبات والصفات الشخصية اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال.

ــ المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

المحور الثالث:ــ تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الرابع:ــ التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفــال فــي ضــوء تكنولوجيا المعلومات.

المحورالخامس:ــ تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهــارات مــديرات ريــاض الأطفال.

أما الباب الثاني فكان مخصصاً للدراسة الميدانية: وتضمن فصلان :

ــ الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته الذي تضمن :

المحور الأول:إجراءات البحث:

١ ــ تحديد الإطار النظري للبحث الذي شمل:(مفهوم المهارات الفكرية والفنية والإنســانية، وأهميتها، وأهدافها وأنواعها والمهام التي تتوافر لدى مديرات ريــاض الأطفــال فــي تلــك المهارات) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ إعداد قائمة بالمهارات اللازمة توافرها لدى مديرات رياض الأطفال الفكرية (العقلية) الفنية(التخصصية)، الإنسانية(الاجتماعية)وعرضها على المحكمين.

٣ــ تحديد استبانة بتلك المهارات اللازم توافرها لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٤ــ تم استخراج الصدق الظاهري بعرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين للتحقق من صلاحيتها.

أما الثبات فقد تم حسابه بطريقتين:

ا ــ طريقة إعادة الاختبار وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين.

ب ــ طريقة تحليل التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

٥ ــ بناء استبانة لاستطلاع آراء (١٠) مديرات رياض أطفال لتحديد:

ا ــ مدى نحقق المهارات اللازمة للمديرات في الواقع.

ب ــ مدى الحاجة للتدريب على تلك المهارات.

٦ ــ تطبيق الاستبانة على أفراد عينة مديرات رياض الأطفال البالغة (١٠٠) مديرة روضة .

٧ ــ تحليل الاستجابات والتوصل إلى النتائج وتفسيرها .

٨ ــ بناء مقياس للمهارات اللازمة توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وعرضه على المحكمين، بعد تقنينه.

٩ ــ تطبيق المقياس على المديرات المتدربات(عينة البحث التدريبية) قبل تدريبهنّ على البرنامج التدريبي المقترح، ثم تحليل نتائجه إحصائياً.

١٠ ــ بناء البرنامج التدريبي المقترح، بعد تحديد الحاجات التدريبية للمديرات وعرض محتوى البرنامج على المحكمين.

١١ ــ تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على عينة المديرات المتدربات.

١٢ ــ تطبيق المقياس على عينة المديرات المتدربات،بعد تدريبهنّ على البرنامج المقترح ثم مقارنة النتائج إحصائياً مع نتائج التطبيق القبلي للمقياس وتفسيرها.

١٣ ــ مقارنة نتائج التطبيق القبلي والبعدي للمقياس لحساب فاعلية البرنامج التدريبي المقترح من خلال العمليات الإحصائية المناسبة والتوصل إلى النتائج.

المحور الثاني: البرنامج التدريبي المقترح (بناءه، تطبيقه، قياس فاعليته)

أولاًــ بناء البرنامج التدريبي المقترح على أساس الحاجات التدريبية للمديرات من خلال مقياس المهارات الفكرية والفنية والإنسانية لمديرات رياض الأطفال من خلال دليل مديرات رياض الأطفال والقرص الليزري .C.D الموزع على المديرات المتدربات.

ثانياً ــ تطبيق المقياس على عينة المديرات المتدربات البالغة (٣٠) مديرة قبل تدريبهن على البرنامج التدريبي المقترح ثم تحليل نتائج التطبيق القبلي للمقياس.

ــ تطبيق البرنامج على عينة المديرات.

ــ تطبيق المقياس على عينة المديرات بعد تدريبهن ثم تحليل نتائج التطبيق ألبعدي للمقياس.

ثالثاً ــ قياس فاعلية البرنامج من خلال مقارنة نتائج التطبيق القبلي والبعدي من خلال جراء العمليات الإحصائية المناسبة والتوصل إلى النتائج.

ــ الفصل الثاني: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها ومناقشتها بعد معالجتها إحصائيا، وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف التي سعى إليها البحث، والتحقق من صحة الفرضيات التي طرحها البحث .

****

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة :

المحور الأول

الدراسات والبحوث العربية

أولاً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإدارة التربوية والتعليمية

ثانياً : الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المهارات

ثالثاً : الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت التدريب

رابعاً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت تكنولوجيا المعلومات

المحور الثاني

الدراسات والبحوث الأجنبية

المحور الثالث

ملخص نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها

المحور الرابع

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفصل الثانـــــي

الدراســـات الســـابقة

مقدمة...

تحظى مرحلة رياض الأطفال باهتمام متزايد من قبل علماء التربية والنفس حيث أكـدت الدراسات والبحوث لمرحلة الطفولة المبكرة أنّ السنوات الأُولى من الطفل تُعد من أهم مراحل حياته وأكثرها تأثيراً في مستقبله، وإنّ إدارة رياض الأطفال تعنى بتنفيذ الخطط والسياسـات والوقوف على تطوير نمو الأطفال الشامل فهي بحاجة إلى ممارسة الوظائف الإدارية وتحتاج إلى إداري واع ، له من المهارات ما يكفل حسـن الأداء إضـافةً إلـى الخبـرة والدرايـة والتدريب الجيد ، وفي ضوء الأهداف التي أعدت من أجلها هذه الدراسة ،ووفقًا لأغراضها يمكن أنْ يتم عرضها من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور:

المحور الأول : ويضم الدراسات والبحوث العربية التي تناولت الإدارة التربوية والتعليميـة، والمهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال وتطويرها، والتدريب ودوره في تطوير تلك المهارات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات.

المحور الثاني: الدراسات والبحوث الأجنبية.

المحور الثالث: التعقيب على تلك الدراسات السابقة

المحور الرابع: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات والبحوث العربية:

أولاً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإدارة التربوية والتعليمية

١ــ دراســة بن لادن ، ١٩٨٤ م :

عنوان الدراسة : (إدارة مدارس الحضانة ورياض الأطفال في مدينة جدة).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة مدارس رياض الأطفال كونها المسئولة عن توجيه العمل داخل المدرسة وتنظيمه وتنسيقه لتحقيق الأهداف المنشودة.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة جميع مدارس الحضانة ورياض الأطفال في جدة.

نتائج الدراسة: إن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١ ــ أنّ دورات تدريب معلمات مرحلة رياض الأطفال وإداراتها تشكل نسبة ٢٥% فقط من المدارس التي يتم تدريب معلماتها في أثناء الخدمة في الدورات.

٢ ــ إنّ نسبة ٥٤% من مديرات الحضانة والروضة لا يظهرن اهتماما بضـــرورة وجـــود المعلمة المتخصصة ، ولا يسعيّن للحصول عليها وقد يكون ذلك لندرة المتخصصـــات فـــي مجال الطفولة المبكرة . (بن لادن ، ١٩٨٤م ، ٢١)

٢ ــ دراسة الخطيب ، ١٩٨٥م :

عنوان الدراسة :(تقويم فعالية مديرات ومعلمات رياض الأطفال في الأردن في تنفيذ برنامج الروضة وفق نموذج مقترح).

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتقويم فعّالية مـــديرات ريـــاض الأطفال ومعلماتها في الأردن.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

١ــ افتقار المديرات والمعلمات إلى المؤهل الأكاديمي المتخصص في رياض الأطفال .

٢ــ عدم وضوح التقويم لدى المديرات والمعلمات في رياض الأطفال .

٣ــ عدم قدرة مديرات رياض الأطفال على وضع الخطط السنوية التي تلبي حاجات الأطفال

٤ــ قصور الجهات المشرفة في قيامها بمهامها المنوطة بها .

٥ــ ظهور أوجه قصور في مرحلة تنفيذ برامج رياض الأطفال إلى غياب المؤهل المناســـب لدى القائمين بمرحلة التنفيذ . (الخطيب ، ١٩٨٥م ، ٢٠٥)

٣ــ دراســـة الشايجي ، ١٩٩١م :

عنوان الدراسة : (دراسة مقارنة لإدارة وتمويل تعليم ما قبل المرحلة الابتدائية في المملكـــة العربية السعودية ودولة الكويت) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال فـــي المملكـــة العربية السعودية .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

١ ــ حاجة مديرات رياض الأطفال والمعلمات في السعودية الى المؤهل المناســـب الـــذي يمكنهن من القيام بأعمالهنّ

٢-إدارة رياض الأطفال غير مستقلة بل تخضع لأشراف مديرة المدرسة الملحقة بهـــا ممـــا يقف عقبة في طريق قيامها برسالتها التربوية .

٣-غياب التنسيق بين الجهات المشرفة على رياض الأطفال، ومركزية إدارة رياض الأطفال

٤-اختلاف تبعات دور الحضانة ورياض الأطفال ، وقلة الإمكانيات المادية في السعودية .

٥-الافتقار إلى المتخصصين في علم الطفولة بالجهاز الإداري لرياض الأطفال في السعودية (الشايجي ، ١٩٩١، ٢٣)

٤ـ دراسة النوري ، ١٩٩٢م :

عنوان الدراسة : مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات في بغداد . هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات رياض الأطفال في بغـداد من وجهة نظر المديرات والمعلمات مع تحديد المشكلات المشتركة بين المعلمات والمديرات .

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة اتفاق المعلمات على وجود مشكلات متعلقة بالمباني والأثاث بالإضافة إلى قصور الخدمات الصحية والتربوية ونقص خدمات التغذية ، وعدم التوفر العدد الكافي من العاملات ، بالإضافة إلى قلة الوسائل التعليمية والتربوية المناسـبة وعـدد مـن المشكلات الإدارية . (النوري ، ١٩٩٢م ، ٢١١)

٥ـ دراسة الشرقاوي ، ١٩٩٢ م :

عنوان الدراسة : (إدارة وتنظيم الأجهزة المسئولة عن تربية طفل ما قبل المدرسة في كل من مصر وانكلترا)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى بحث الخصائص الإدارية والتنظيمية المختلفـة للأجهـزة المسئولة عن تربية طفل ما قبل المدرسة دوليا وعربيا وإقليميا في كل من مصر وانكلترا .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

١ـ قصور الأداء الإداري والتنظيمي من قبل مديرات الرياض واقتصـارهن علـى التنفيـذ الدقيق للوائح والقرارات .

٢ـ غياب عامل الاتصال الذي يقوم بالتنسيق بين الأعمال التربوية

٣ـ عدم وجود مبادرة للتطوير من قبل المديرات . (الشرقاوي ، ١٩٩٢م ، ٢٥)

٦ ـ دراسة جنيد ، و بدر ، ١٩٩٢م :

عنوان الدراسة : دراسة حول بعض المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال بالبحرين.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقصي المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفـال فـي البحرين وترتيب تلك المشكلات وفق أهميتها ، وتقديم المقترحات لمعالجة هذه المشاكل .

عينة الدراسة : اختار الباحثان عينة عشوائية تكونت من (١٠٤) مديرة ومعلمة من الرياض الأهلية والخاصة .

نتائج الدراسة :

١ــ معظم المشكلات الخاصة بالمعلمات أكثر أهمية من غيرها .

٢ــ عدم اختلاف مشكلات الرياض الأهلية والخاصة من حيث الأهمية ما عدا مشكلة ضعف إدراك المعلمات لمشاكل الأطفال وتأخر أولياء الأُمور عن الدفع الشهري .

٣ــ إنّ المستجيبات الأكثر خبرة يُعطيّن المشكلات أكثر أهمية من المستجيبات الأقل خبــرة وخاصة المشكلات المتعلقة بإدارة الروضة والشؤون المالية .

(جنيد ، بدر ،١٩٩٢م ، ٢٦)

٧ ــ دراسة العمري، وأبو طالب، (١٩٩٧) :

عنوان الدراسة : (إدراك مديرات رياض الأطفال لمصادر ضغوط العمل).

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرّف على إدراك مديرات رياض الأطفــال لمصـــادر ضغوط العمل، والكشف عن أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية في إدراك مديرات رياض الأطفال لأهمية مصادر ضغوط العمل في مجالات الدراسة الخمسة.

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن مصادر ضغوط العمل كما تراها مديرات ريــاض الأطفال في منطقة عمان الكبرى مرتبة تنازلياً على النحو التالي: العلاقة مـــع المرؤوســين، والأمان في العمل، والعلاقة مع أولياء أمور الأطفال، والعلاقة مع الرؤساء، وأخيراً العلاقــة مع الأطفال، كما أظهرت عدم وجود أثر لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية في إدراك مديرات الرياض لأهمية مصادر ضغوط العمل. (العمري ،وأبو طالب،١٩٩٧، ٢٣)

٨ــ دراســـــة الخثيلــــــة ، ١٩٩٩م :

عنوان الدراسة : (التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ماقبل المدرسة) .

هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تفسير التخطيط الاستراتيجي المقترح لمؤسسات ريــاض الأطفال وتحليله من خلال :

١ــ التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في تعليم الروضة .

٢ــ التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي .

٣ــ التوصل إلى مميزات التخطيط الاستراتيجي .

٤ــ تحديد العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي لمرحلة ما قبل المدرسة .

نتائج الدراسة : توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

أ ــ إنّ للتخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في العملية الإدارية لتعليم ما قبل المدرسة .

ب ــ يتأثرا لتخطيط بعوامل كثيرة منها، اتجاهات الوالدين، وثقافتهمــا ومســتوى دخلهمــا والتنافس مع المؤسسات التربوية الأُخرى وخصائص البيئة.

ج ــ يركز التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية أكثرمن الكفاية .

د ــ يستحسن أنْ يهتم بشؤون العاملين في الروضة . (الخثيلة ، ١٩٩٩م ، ٣٣)

٩ ــ دراســة كعكي ، ٢٠٠٠

عنوان الدراسة : (تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصــر) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطــوير التنظــيم الإداري لريــاض الأطفال في السعودية بما يناسب اتجاهات الفكر التنظيمي المعاصر ويلائم بيئة المجتمع .

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة ثلاث فئات : مشرفات الرياض وعددهن(٢١٧) مشرفة ، وجميع مديرات ومساعدات رياض الأطفال عددهن (٩٤٥) مديرة / مســاعدة ومعلمــات رياض الأطفال عددهن (٣٧٣٣) معلمة .

نتائج الدراسة : ــ نتائج خاصة برياض الأطفال :-

ــ عدم وضوح المهمات الإشرافية لدى المشرفات . ــ غياب المرونة في إجراءات العمــل برياض الأطفال .ــ قلة الاجتماعات الدورية .ــ عدم وجود معايير لاختيار المديرات (كمؤهل) ــ عدم تنوع وسائل الاتصال بالأهالي ، وعدم وضوح الاتصال بإدارة التدريب وغير موجودة لدى المديرات المساعدات .

ــ نتائج خاصة بالتدريب :

ــ يعاني التدريب من جمود الحقائب التدريسية .ــ رفض تبادل المعلومــات بــين مراكــز التدريب . ــ عدم تقبل المتدربات التجديد والتغيير ، وغياب المديرات المتخصصات

ــ نقص البرامج التدريبية الخاصة برياض الأطفال ، وترتيب غالبية البرامج التدريبية فقط على الجانب المعرفي . (الكعكي ، ٢٠٠٠م، ٣٥)

١٠ــ دراسة أندرقيري ، ١٤٢٤ هــ (٢٠٠٢)

عنوان الدراسة :(السلوك الإداري الابتكاري لمديرات مدارس التعليم العام والعوامل المؤثرة فيه بمدينة مكة المكرمة)

هدف الدراسة : وقد هدفت هذه الدراسة إلى: ــ التعــرف علــى أهميــة الســلوك الإداري الابتكاري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهــة نظــر المــديرات والمعلمات. ــ التعرف على :ــ مناخ العمل في المدرسة،ــ العلاقة المتبادلة بين المــديرات وأفراد العمل العلاقة المتبادلة بين المديرات والسلطة العليا،ــ والأسلوب الذي تتبعه المديرات

لمواجهة مشكلات العمل. ـ معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات مدارس التعليم العام تجاه أهمية السلوك الإداري الابتكاري والعوامل المؤثرة فيه تبعًا (للمرحلة التعليمية،وسنوات الخدمة) . ـ معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمات تجاه إدراك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لأهمية السلوك الإداري الابتكاري والعوامل المؤثرة فيه. ـ الاستفادة من نتائج الدراسة في إيجاد نظم العمل المناسبة التي تساعد في رفع مستوى السلوك الإداري الابتكاري للمديرات وتوجيهه لمصلحة العمل والأفراد معًا.

نتائج الدراسة: وخلصت الباحثة لنتائج كان أهمها:

١-أن السلوك الإداري الابتكاري لمديرات مدارس التعليم العام ذو مستوى عالٍ،حيث بلغ المتوسط(٩٦,٣) درجة

٢-ظهر أن أكثر العوامل تأثيرًا في السلوك الإداري الابتكاري كان مناخ العمل فقد احتل الرتبة الأولى، يليه علاقة المديرة بالسلطة العليا،ثم الأسلوب الذي تتبعه مديرة المدرسة لمواجهة مشكلات العمل،وعلاقة المديرة بأفراد العمل في الرتبة الرابعة (أندرقيري ، ٢٠٠٢)

١١ ـ دراسة الحسين ، ٢٠٠٣م

عنوان الدراسة : (دراسة تحليلية تقويمية لواقع رياض الأطفال في سورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال).

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقويم واقع رياض الأطفال في سورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية .

عينة الدراسة: لقد اعتمد الباحث محافظتي دمشق وريفه كمجتمع أصلي ، وكان عدد رياض الأطفال(١٦٠) روضة في دمشق و١٦٧ روضة في ريف دمشق

أدوات الدراسة : ـ استبانه موجهة إلى عينة معلمات رياض الأطفال في محافظتي دمشق وريفها. ـ استبانه موجهة إلى عينة من أسر رياض الأطفال في محافظتي دمشق وريفها.

ـ بطاقة مقابلة مع عينة من مديرات رياض الأطفال في محافظتي دمشق وريفها .

وكانت نتائج الدراسة : لا يوجد اتفاق بين الروضة والأُسرة على أُسلوب توجيه ورعاية الطفل ، كما ولا يوجد إشراف كافٍ من قبل وزارة التربية على مرحلة رياض الأطفال ، ولا تقوم الرياض بعقد اجتماعات دورية للمعلمات للاطلاع على صعوبات العمل في الروضة ،ولا توجد دورات تدريبية دورية لمديرات ومعلمات رياض الأطفال .(الحسن ،٢٠٠٣)

١٢ ــ دراســة ناصيف ،٢٠٠٥ م

عنوان الدراسة :(فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمــط الإدارة الديمقراطية وقياس فاعليته .

عينة الدراسة ، حيث بلغت عينة المديرات (٣٢) مديرة بنسبة ٦٨,٧٨% من المجتمع الأصــلي وعينة المعلمات (٢٨١) معلمة بنسبة ٣١,٢٢% من المجتمع الأصلي ، وبلغت عينــة أوليــاء الأُمور(٩٠٥) ولي أمر .

أمّا أدوات الدراسة فهي : ــ استبانة موجهة إلى مديرات رياض الأطفال . ــ استبانة موجهــة إلى معلمات رياض الأطفال . ــ استبانة موجهة إلى أولياء أُمور الأطفال . ــ برنامج لتــدريب مديرات رياض الأطفال على النمط الديمقراطي .

نتائج الدراســة ، من خلال ما قدمته الباحثة توصلت نتائج الفرضيات إلــى ارتفــاع متوســط درجات المديرات في التطبيق البعدي ، وهذا يعود إلى فاعلية البرنامج ودوره فــي رفــع أداء المديرات في مهارات الإدارة الديمقراطية . (ناصيف،٢٠٠٥)

١٣ــ دراسة المومني ، و القضاة ، ٢٠٠٨م :

عنوان الدراسة:(فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن) .

هدفت الدراسة : الى تعرف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، والتعرف على أثر المتغيرات (المحافظة،المؤهل العلمي،الخبرة الإداريــة) في عملية اتخاذ القرار .

نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة فاعلية (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لأثر المحافظــة ، وجــاءت الفــروق لصالح محافظة اربد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي أكثر مــن بكــالوريوس،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لأثــر الخبــرة، لصــالح مــن خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يســمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار، والقيــام بدراســات أخــرى حــول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

(ألمؤمني، والقضاة، ٢٠٠٨م، ٥٢)

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المهارات.

١ ــ دراسة صالح، ١٩٩٠:

عنوان الدراسة : المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يتوافر من مهارات إدارية لدى المديرين والمديرات من وجهة نظرهم ومدرسيهم .

عينة البحث : استخدم الباحث في دراسته الاستبيان وقام بتصميمه وتطبيقه على عينة عشوائية مكونة من (٥١) مدير ومديرة و (٢٥٥) مدرس ومدرسة في كل من بغداد والبصرة ونينوى موزعين الفقرات على مجالات ثلاثة ، المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية .

نتائج الدراسة :١ــ توافر المهارات الثلاث وبدرجة (ممارسة عالية) من قبل المديرين والمديرات .٢ــ ليس للجنس أثر فعال في شيوع ممارسة المهارات لدى المديرين والمديرات (صالح ، ١٩٩٠م ،)

٢ ــ دراسة الهد هود، ١٩٩١ م:

عنوان الدراسة : دراسة تحديد الكفايات الأساسية المتوافرة في مديري مدارس التعليم العام بالكويت لمساعدتهم على أداء مهامهم بصورة أفضل .

هدف الدراسة : مساعدة مديري المدارس في أداء مهامهم بتحديد الكفايات الأساسية

عينة الدراسة : تألفت عينة الدراسة من (٥٠) مدير ومديرة و (٣٠٨) مدرس ومدرسة و (٨) رؤساء أقسام .

نتائج الدراسة :

أشارت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين المديرين ورؤساء الأقسام حول ترتيب الكفايات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة ، فالعلاقات الإنسانية والتقويم والتدريب والتنفيذ والمتابعة حصلوا على الرتبة نفسها عند جميع الفئات ، أما التقويم والتنظيم فقد حصلا على الرتبة الثانية عند جميع الفئات . (الهد هود، ١٩٩١م، ٤٤)

٣ ــ دراسة مرتضى، ١٩٩٢:

عنوان الدراسة: (فاعلية برنامج لتدريب الموجهين التربويين على مهارات التوجيه التربوي الأساسية في رياض الأطفال).

هدف الدراسة : تصميم برنامج تدريبي لموجهي رياض الأطفال وتطويره بما يزيد من فاعلية الموجهين التربويين مع استخدام أساليب التوجيه المناسبة للمرحلة .

عينة الدراسة : جميع موجهي رياض الأطفال في دمشق وريفه والقنيطرة وحمص واللاذقية ، وكذلك معلمات تلك الرياض .

أداة الدراسة : اعتمدت الباحثة برنامجاً لتدريب الموجهين على المهارات الأساسية للتوجيه في رياض الأطفال .

نتائج الدراسة : ـ علاقة ايجابية بين أداء الموجه التربوي في رياض الأطفال وبين أداء المعلمة . ـ يرتفع أداء الموجه في توجيه المعلمات بعد تمكنها من البرنامج التدريبي المعد لقيادة عملها. (مرتضى ، ١٩٩٢م ،١٨)

٤ ـ دراسة مرسي ، ٢٠٠١م :

عنوان الدراسة : كفايات التوجيه الفني اللازمة لموجهات رياض الأطفال ومدى توافرها لديها

هدف الدراسة : تحديد الكفايات اللازمة لموجهات رياض الأطفال ، والتعرف على مدى توافر هذه الكفايات لدى موجهات رياض الأطفال .

عينة الدراسة : شملت هذه الدراسة موجهات رياض الأطفال بمحافظة القاهرة والبالغ عددهنّ (١٠١) موجهة وبطريقة عشوائية من معلمات رياض الأطفال (٢٣٥) معلمة بالرياض الحكومية بالقاهرة.

أداة الدراسة : قائمة الكفايات اللازمة لموجهات رياض الأطفال ، مقياس لمعرفة مدى توافر الكفايات في مجالات (أساليب التوجيه كالعلاقات الإنسانية ـ التنظيم ـ التنسيق ـ القيادة ـ التقويم) .

نتائج الدراسة : ـ في مجال التوجيه : إن اغلب الكفايات غير متوافرة لدى الموجهات فيما عدا كفايتي تنظيم رياض الأطفال وزيارات تقويم أداء المعلمات .

ـ في مجال التقويم : عدم توافر أغلب الكفايات في هذا المجال ما عدا الكفاية في استخدام أساليب تقويم نمو الأطفال ومبادرة المعلمة في الحديث مع الموجهة في إحدى المشكلات التي تهمها .

ـ في مجال القيادة : عدم توافر أغلب كفايات هذا المجال .

ـ في مجال التنظيم والتنسيق : توفر الكفايات في هذه المجالات .

ـ في مجال العلاقات الإنسانية هناك رأيان للمعلمات الأول يقول إن الكفايات في هذا المجال متوافرة والثاني العكس . (مرسي، ٢٠٠١م، ٣٧)

٥ ـ دراسة مزين، و غراب، ٢٠٠٥م:

عنوان الدراسة : (الكفايات الأساسية لمربيات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات الرياض) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات الأساسية لمربيات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات الرياض في المجالات الأربعة التالية :

الكفايات المعرفية العقلية ، الكفايات الانفعالية العاطفية ، الكفايات الجسمية ، الكفايات المهنية

عينة الدراسة : تكونت العينة من (١٢٠) مديرة من مديرات رياض الأطفال بنسبة ١٦,٥ % من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهن (٧٢٨) .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : حصلت جميع الكفايات على نسبة مئوية عالية مما يؤيد أهميتها لدى عينة الدراسة ، كما حصل مجال الكفايات الجسمية على أعلى درجة في الاهتمام لدى المديرات ، وجاء مجال الكفايات الجسمية بالمرتبة الثانية وتلاه مجال الكفايات الانفعالية والعاطفية ، وأخيرا مجال الكفايات المعرفية في المرتبة الرابعة .

(المزين،وغراب ، ٢٠٠٥م، ٢٠١)

ثالثاً : الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت التدريب

١ ــ دراسة غبريال ، ١٩٨٥م : (الحاجات التدريبية لمشرفات الحضانة ورياض الأطفال)

هدف الدراسة: تحديد الحاجات التدريبية لكل من مشرفات الحضانة ورياض الأطفال بهدف وضع استراتيجية مناسبة للعمل في مجال التدريب قبل الخدمة أو في أثنائها، وتحسين البرامج لتحقيق الأهداف التربوية المقصودة إلى رفع كفاية الأداء لمشرفات الرياض والحضانة وإتقان مهارات العملية المطلوبة..

عينة الدراسة: عينة عشوائية من (١٠) محافظات، وبلغت العينة من (١٦٦) مشرفة.

نتائج الدراسة : لقد حددت الحاجات التدريبية لمشرفات الحضانة ورياض الأطفال في :مجال علم النفس ــ مجال تكنولوجيا التعليم ــ مجال الصحة النفسية ــ ومجال التدريب العملي كما أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب العملي في قمة الرتب التفصيلية عند السؤال عن أفضل أساليب التدريب . (غبريال ، ١٩٨٥م ، ٢٢)

٢ــ دراسة احمد ، ١٩٩١: (مشرفات رياض الأطفال ومناهج دراستهنّ وتدريبهنّ بين الواقع وما ينبغي أن يكون).

هدف الدراسة :- تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور لإعداد مشرفات رياض الأطفال في الدول العربية (سوريا، الإمارات العربية المتحدة، سلطنة عمان، العراق، البحرين، اليمن، وتونس.)

عينة الدراسة:- جميع المشرفات القائمات على إدارة رياض الأطفال .

نتائج الدراسة :- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :-

١-وضع خطوات تطوير برامج إعداد المشرفات ، وتشتمل على تحديد التصور الأساسي الذي يبني عليه البرنامج ، واختيار أهداف برنامج إعداد المشرفات، واختيار المحتوى المهني ، والثقافي المناسب ويتضمن الإعداد الثقافي العام ، والإعداد التربوي المهني ، وتحديد طرائق التدريب المناسبة ووسائله ويتضمن التدريب الفعلي والدورات العلاجية .
٢- افتقار مشرفات رياض الأطفال إلى المؤهل العلمي المناسب .
٣- محدودية دور المشرفة في رياض الأطفال .
٤- إنّ الإعداد الجيد لمشرفات رياض الأطفال يمكن من تعويض النقص في الإمكانات والوسائل . (احمد ، ١٩٩١، ٢٤)

٣ــ دراسة الأزهري، (١٩٩٣): (تقويم برامج تدريب مديرات المدارس في المدينة المنورة) .

هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى معرفة هل حققت البرامج التدريبية أهدافها من وجهة نظر المتدربات ،وما الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج التدريب ؟ .

عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة(٤٢ مديرة أي بنسبة ٤٣% و (٤٢) مساعدة بنسبة ٤٧% و(١٤) موجهة .

نتائج الدراسة: إنّ البرامج التدريبية قد حققت معظم الأهداف الخاصة، ولكن هناك صعوبات واجهت برامج التدريب منها : ــ عدم إشراكهنّ في وضع الخطط الدراسية .
ــ عدم تعريفهنّ بأهداف التدريب قبل التدريب .ــ عدم تقسيم المتدربات إلى مجموعات حسب المؤهل ومدة الخدمة . (الأزهري ،١٩٩٣)

٤ ــ دراسة عزوفة ، ١٩٩٥م :

(الكفايات التدريبية لمديرة رياض الأطفال في محافظة عمان) .

هدف الدراسة : هدفت تلك الدراسة إلى وضع قائمة بالكفايات الأساسية لمديرة روضة الأطفال في الأردن أو تحديد برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان البالغ عددهن (١٨٠) مديرة ، وقد طورت الباحثة لذلك الغرض استبانة تكونت من (٨٧) فقرة موزعة على (٧) مجالات منها تخطيط الخبرات ومربيات الأطفال والمديرة للأعمال

الإدارية ، واستخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كأُسلوب إحصـــائي لتحليل البيانات .

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في الكفايات التدريبية لدى المـــديرات مـــن النواحي الأكاديمية والسلوكية والتربوية ، وان من الضروري وضع برامج تدريبية لتزويدهن بالكفايات المتنوعة ومهارات مختلفة في المجالات العلمية التربوية وكذلك مـــن الضـــروري انتقاء المديرات وفق معايير وشروط محددة . (عزوفة ، ١٩٩٥م ، ٢٠٨)

٥ــ دراسة العموش ، ١٩٩٧م :

(دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية) .

هدف الدراسة : التعرف إلى أثر برنامج لتدريب مديري المدارس الابتدائية ومـــديراتها فـــي محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية .

عينة الدراسة : تكونت من (١١٧) مديرا ومديرة ممن خضعوا إلى البرنامج التدريبي فـــي أثناء الخدمة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أنّ المؤشر العام لدى المتدربين نحـــو البرنـــامج كـــان إيجابيا ، والى وجود ذات دلالة إحصائية لصالح المتدربين ذوي الخبرات الطويلـــة ولصـــالح حملة دبلوم وكليات المجتمع . (العموش ، ١٩٩٧م ،٣١)

٦ــ دراسة الغامدي ، وحمدان ، ١٩٩٨م :

(تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات) .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى محاولة استطلاع رأي المديرين بمنطقة الرياض المتعلـــق بمدى برامج دورات تدريب المديرين في أثناء الخدمة لأهدافها إلى العلاقات المحتملـــة بـــين أفراد العينة وبعض المتغيرات مثل (المستوى العلمي ــ الخبرة الإدارية).

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٢٣٥) مديرا من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وبطريقة عشوائية في جميع مدن الرياض وقراها.

أداة الدراسة : استبانة مكونة من جزأين ، بيانات أولية (٢٨) عبارة فنية فيها أهداف بـــرامج الدورات التدريبية لمديري المدارس .

نتائج الدراسة : برامج الدورات التدريبية في أثناء الخدمة قد حققت أهدافها إلى حد كبير .

ــ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو تحقيق بــرامج دورات التدريب لاختلاف (المستوى العلمي ــ التخصص ــ عــدد ســنوات الخبــرة ــ الــدورات المشاركة فيها). (ألغامدي، ١٩٩٨م، ٣٢)

٧ــ دراسة العطاوي، وآخرين (١٩٩٨): (تحديد الحاجات التدريبية للمديرين والمديرين المســاعدين في مجالات المعرفة والتطبيق والإشراف والتقويم من وجهة نظرهم).

هدف الدراسة: هدفت إلى تحديد الحاجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين في مجالات المعرفــة والتطبيق والإشراف والتقويم، من وجهة نظرهم في مدارس البحرين الحكومية،

أداة الدراسة : استخدم الباحث (استبانه) أداةً لدراسته و تكونت من (١٩) احتياجاً تدريبياً فعلياً موزعة على أربعة مجالات. تألفت عينة الدراسة من (١٨٨) مدير ومديرة و(١٦٧) مدير مساعد ومديرة مساعدة في مدارس دولة البحرين الحكومية بالمراحل التعليمية الثلاث (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة:

١. أن ٨٨% من المديرين والمديرين المساعدين أبدوا حاجتهم إلى التدريب في الكفايــات التــي تــرتبط بالإدارة المدرسية المستقبلية في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت.
٢. أن حاجاتهم الأخرى مرتّبة حسب الأهمية: فن التعامل مع الآخــرين، إدارة الاجتماعــات، التقــويم التربوي، أساليب رعاية الموهوبين والمتفوقين وذوي الحاجات الخاصة، إدارة الوقــت، إدارة الشــؤون المالية، أساليب الإشراف والتوجيه والتخطيط المدرسي. (العطاوي ،وآخرين،١٩٩٨)

٨ــ دراسة قناوي ، ٢٠٠٠: (إعداد وتدريب معلمات رياض الأطفال بجمهوريــة مصــر العربية في ضوء الاتجاهات العامة المعاصرة) .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إعداد وتدريب معلمات رياض الأطفال بمصر في ضــوء الاتجاهات العامة المعاصرة.

نتائج الدراسة :أولاً: النتائج المتعلقة بالقياس القبلي، يتضمن هذا المحور النتــائج المتعلقــة بدلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من القياس القبلي والقيــاس البعدي لأداء المديرات المتدربات في الجانبين المعرفي والمهاري للمهارات .

ثانياً: النتائج المتعلقة بفاعلية البرنامج، يتضمن هذا المحور النتائج المتعلقة بدراسة الفرق بين متوسطات درجات المديرات قبل دراسة البرنامج وبعــده فــي التحصــيل الإداري الخــاص بالمهارة الفكرية.

ثالثا : النتائج المتعلقة بآراء الموجهات المدربات بالبرنامج التدريبي ، يتضمن هذا المحور النتائج المتعلقة بدراسة الفرق بين متوسط درجات المديرات المتدربات قبل البرنامج وبعده ، في التحصيل الإداري المهاري الخاص بمهارة العلاقات الإنسانية .(محمد قناوي ،٢٠٠٠)

٩ــ دراسة الشعلان ، ٢٠٠١ م : (نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تدريب المشرفات التربويات اللواتي تم اختيـارهن فـي المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة : اقتصرت الدراسة على المشرفات التربويات (مشرفات المـواد ــ مشـرفات الإدارة المدرسية).

نتائج البحث : من أهم النتائج التي أسفر عنها البحث هي :

١ ــ إيجابيات النظام الحالي لاختيار وتدريب المشرفات التربويات : ــ يحقق أغلب أهـداف الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة البحث .ــ المحاولة الجادة لصعود الوظائف الإشرافية ــ فرض بعض المناطق على تنفيذ دورة تدريبية للمستجدات والمشرفات .

٢ــ جوانب الضعف في النظام الحالي : ــ وجود قصور فـي نظـام اختيـار المشـرفات التربويات ــ وجود قصور في تدريب المشرفات التربويـات ــ تـدني مسـتوى ممارسـة المشرفات التربويات للاتجاهات الحديثة في الإشراف . ــ ضعف الإعداد والتأهيل لوظـائف الإشراف التربوي . (الشعلان ، ٢٠٠١ ، ٩٨)

١٠ــ دراسة الغامدي (٢٠٠٤): (الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المـدارس الابتدائيـة بمنطقة الباحة التعليمية) .

هدفت للتعرف على الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائيـة بمنطقـة الباحـة التعليمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذه الاحتياجات تعود لمتغيرات المؤهل والخبرة وفرصـة التدريب. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. جميع الكفايات المتضمنة في الاستبانة تعتبر احتياجات ضرورية ينبغي إكسابها لمـديري المـدارس الابتدائية.
٢. عدد الكفايات الإدارية والفنية التي بلغت حاجة المديرين التدريبية إليها بدرجة كبيرة كانت (٥٨) فقرة، وبنسبة (٨٧%) من مجموع فقرات الاستبيان البالغة (٦٧) فقرة..
٣. جميع الكفايات الفنية وعددها (٣٨) كفاية بلغت الحاجة التدريبية إليها درجة كبيرة..
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) للاحتياجات التدريبية لمـديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية تعود لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة..
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) للاحتياجـات التدريبيـة لمـديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية تعود لمتغير التدريب وعدم التدريب.(الغامدي ، ٢٠٠٤)

رابعاً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت تكنولوجيا المعلومات.

١ ــ دراســة الشاعر ، ١٩٩٨م :

عنوان الدراسة : تقييم التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات .

هدف الدراسة : تهدف هذه الرسالة إلى تحليل وتقييم طبيعة العمليــة التدريبيــة فــي مجــال تكنولوجيا المعلومات من خلال تصميم نموذج لتقييم التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات .

نتائج الدراسة : ١ ــ إحداث تغيير في المدخلات أو في تحليل النظام التدريبي بإعادة تقــدير الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال تعديل مكونات البرامج التدريبية .

٢ــ يؤثر النظام التدريبي في المجتمع بإمداده بالأفراد القادرين على ممارسة العمــل بشــكل أفضل ، حيث أنهم مزودون بالمعلومات والمهارات الأساسية الخاصة بالتعامل مع التكنولوجيا الحديثة . (الشاعر، ١٩٩٨ م، ٩٥)

٢ــ دراسة جويلي ، ٢٠٠١م : (تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات) .

هدف الدراسة: قامت الباحثة بتحليل النظام التعليمي المصري، وتوضيح العلاقة بين تنظــيم التعليم ، وثورة المعلومات والسياسات التعليمية التي تواجه الآثار الناتجة لثورة المعلومات ،

نتائج الدراسة : توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها:

ــ عدم فعالية البحث العلمي داخل الجامعات .

ــ قصور المدارس عن استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلبة نتيجة للنمو السكاني

ــ سوء استخدام الموارد التعليمية المتاحة نتيجة لضعف الإدارة التعليمية .

ــ الهدر التعليمي ، وتدني مستوى الخريجين .

ــ البيئة التعليمية لا تُمكن من تحقيق كفاءة الأداء.

وأوصت الباحثة بضرورة تطوير التعليم ليتمكن من استيعاب التكنولوجيا مع القدرة عليها (جويلي ، ٢٠٠١م)

٣ــ دراسة السلطان و الفنتوخ ، ٢٠٠٢م

عنوان الدراسة : "الانترنت في التعليم مشروع المدرسة الالكترونية"

هدف الدراسة : درس الباحث إمكانية الاستفادة من شبكة الانترنت في التعليم العام بالمملكــة العربية السعودية بالاستفادة من تجارب بعض الدول في ذلك،وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي طبقت على مدارس وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية .

نتائج الدراسة : وانتهت الى وضع مشروع لإدخال الانترنت في التعليم العام .

ــ ووضع تصميم للأقسام المقترحة في المدرسة الالكترونيــة مثــل: المــواد الدراســية ، والإرشاد الطلابي والمكتبة ــ والأنشطة ــ والمعلم ــ والإدارة المدرســية... وقــد حــدد

الباحثان أهداف المشروع وفوائده ثم تم شرح مقومات المشروع والتي انتهت بوضــع خطــة ذات قسمين وكل قسم يتفرع إلى مراحل محددة. (السلطان والفنتوح ،٢٠٠٢)

٤ ــ دراسة النايف ، ٢٠٠٧م : (تطوير نظم المعلومات التربوية والإدارية بنظام التعليم في الدول العربية ، رؤية مستقبلية) .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى: ١ــ مفهوم وأهمية ودور نظــم المعلومــات الإدارية والتربوية.٢ــ عرض الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة نظم المعلومــات التربوية للاستفادة منها، ومحاولة تطبيق هذه المحاولات في الدول العربية. ٣ــ عرض واقع نظم المعلومات في الدول العربية والوقوف على جوانب الضعف . ٤ـــ وضــع تصــور مستقبلي لنظام المعلومات الإدارية والتربوية في الدول العربية .

نتائج الدراسة : ــ إيصال المعلومات للباحثين وفقا لحاجتهم الموضوعية ومشكلاتهم العلميــة والتربوية ووضع الحلول المناسبة لها .ــ توفير المعلومات للمواطنين لرفع مستوياتهم الثقافية والمهنية والعلمية

ــ تأمين قنوات في المجتمع بهدف توصيلها للباحثين لدراستها ونقدها وتنميتها لإبداع معلومات جديدة قد تفتح آفاق جديدة في سبيل الرقي والتقدم. (النايف ، ٢٠٠٧م ،٦٧)

٥ــ دراسة المخين ، ٢٠٠٧ م : (الثقافة الحاسوبية لدى إداري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها باتجاهاتهم نحو استخدام الحاسوب) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى اكتساب الثقافة الحاسوبية ، والاتجاه نحو استخدام الحاسوب والعلاقة بينهما لدى إداري مدارس التعليم الأساسية بسلطنة عمان .

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة (٢٠) إدارياً و (٢٠) إدارية موزعين علــى (١٠) مدارس تابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم للمنطقة الشرقية جنوب ولاية (صور) .

نتائج الدراسة : إن مستوى اكتساب الإداريين للثقافة الحاسوبية كامن جيدا بصفة عامة ، وقد أشارت الدراسة إلى أن الاتجاه كان إيجابيا للإداريين ككل نحو استخدام الحاسوب إضافة إلى انه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس أو المؤهل الدراســي فــي مقياس الاتجاه نحو إستخدام الحاسوب ككل ولو أنّ الذكور كانوا (أقل قلقاً) فــي اســتخدام الحاسوب من الإناث ، وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية بين مســتوى اكتســاب الإداري الثقافة الحاسوبية واتجاهاتهم نحو استخدام الحاسوب سواء كان لدى الإناث أم الذكور

(المخين ، ٢٠٠٧م)

المحور الثاني: الدراسات والبحـــوث الأجنبية:

١ــ دراسة بريجس (Briggs , 1992) : حاجات المديرين في المدارس الابتدائية)

هدفت الدراسة الى تحديد حاجات المديرين في المدارس الابتدائية ، باعتبارأن المـــدير هـــو العامل الأهم في نجاح المدرسة ، وأنه يعتبر مفتاح النجاح للمدرسة التي يقودها .

وقد اعتمدت الباحثة في حمع البيانات على استبانة اضافة الى أسلوب المقابلة الشخصية لعـــدد من المديرين في عينة الدراسة .

وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة الى مزيد من التـــدريب لزيادة خبرتهم . أوصت الباحثة بان تشارك الجامعات في هذا العمل .

٢ ــ دراســـة (1997, UN , French and Penne) : (قدرة المديرين على تطبيـــق أفضل الممارسات في الطفولة المبكرة_) .

هدف الدراسة : التعرف إلى المكونات الأساسية للممارسات المناسبة من خلال معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية .

عينة الدراسة : أجريت الدراسة على مرحلتين : يتضمن الجزء الأول : استقصاء حول جميع المدارس الابتدائية في ولاية اداهو ، وأُجريت المرحلة الثانية : من الدراسة على فحص(٥٥) مديرا من مدارس القرى الصغيرة فضلا عن مقابلات أجريت مع (١٦) مديرا .

نتائج الدراسة : أظهر الاستقصاء اتفاقا معتدلاً حول استخدام الوسائل المناســـبة إنمائيـــاً فـــي الطفولة المبكرة . وأمّا العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية في مرحلة الطفولـــة فهـــي بالترتيب التنازلي كما يلي :معتقدات المعلمين وميولهم ورضاهم ، توقعات الوالدين ، معتقدات المديرين ، توقعات المشرفين ، مجلس المدرسة ، والتدريب المستمر . وكما بينت المقـــابلات أنّ معظم المديرين راغبون في خطة تنموية للتعليم في رياض الأطفال، أمّا مشكلات تطبيـــق ممارسات مناسبة هي نقص توافر الوقت وبعض الطرائق لا تحتـــوي علـــى تطـــوير كـــاف للمهارات والحاجة لدعم الاختبار القياسي. (UN ,1997 , p.49)

٣ــ دراســـة (1995, Hispanic , Linda Espinosa) : (مشاركة الآباء والأُمهـــات الإسبانيين في برامج الطفولة المبكرة) .

هدف الدراسة : تحديد استراتيجيات فعّالة لمشاركة الأهل الإسبانيين فـــي برنـــامج الطفولـــة المبكرة لأطفالهم .

عينة الدراسة: لقد أُجريت عينة الدراسة على مجموعة من آباء وأُمهات أسبان.

نتائج الدراسة : تم تحديد استراتيجيات مشاركة الآباء في مشاريع الطفولة المبكرة ، ومشاريع المدارس التي يشارك فيها الآباء بنجاح باستخدام أساليب : الاهتمام بالاجتماعات ، والزيارات المنزلية ، والتواصل الذي تغيب فيها سلطة الرأي ، ومثابرة المعلمين لجذب اهتمام الوالدين على الاستزادة بالمشاركة ، ودعم الحكومة في تطوير نشاطات طاقم التدريب ، وجهود المجتمع الحثيثة لتكوين المدارس ، والبرامج المعدة مصدرا ومرجعا لدعم الأُسرة .

(Hispanic , 1995, p45)

٤ـ دراسة (1990,Carter ,R. Burgan) : (الاحتياجات التدريبية المستقبلية لموجهي المناطق التعليمية المتميزة في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التركيز على الاحتياجات التدريبية المستقبلية للموجهين العاملين في المناطق الصغيرة التابعة لولاية واشنطن .

عينة الدراسة : أُجريت عينة الدراسة على موجهي المناطق التعليمية لمدينة واشنطن بأمريكا.

نتائج الدراسة : أشارت النتائج إلى ضرورة أنْ تتصف الاحتياجات التدريبية لموجهي المناطق الصغيرة العامة بالتنوع والعمق ، ووجد أن المهارات التي يسعى الموجهون إليها بشكل غالب هي مستوى المعرفة والمهارات الفنية . (Carter , 1990 p.33)

٥ـ دراسة (1992 , Holwey ,M. Michelle) : (تحديد مدى مناسبة برامج التدريب في أثناء الخدمة).

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مناسبة برامج التدريب في أثناء الخدمة والتي يتم إجراؤها لأعضاء التوجيه في خمس ولايات أمريكية . وقد حددت الدراسة ثماني مهارات أساسية يحتاجها أعضاء التوجيه للتدريب عليها ، وهذه المهارات هي : القيادة ، واتخاذ القرارات ، والأُمور المالية والسياسية ، والاتصال ، والقانون المدرسي ، والمناهج ، والإدارة
نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع الموجهين في الولايات المتحدة الخمس ابدوا اهتماما بمهارة القيادة أكثر من أي مهارة أخرى . (Holwey , 1992 , p 35)

٦ــ دراســـة (D.Glass , Estes ,1994) : (التحقق من فاعلية التدريب في عمليـــة تنمية القيادة) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التحقق من فاعلية التدريب في عملية تنمية القيادة المقدمة للقادة بعد ظهور مفهوم " عملية صنع القرار في الموقع " والذي يستلزم حاجـــة ملحـــة إلـــى تدريب القادة على العمل التعاوني للتسهيل على التربويين وأعضاء المجتمع المحلي .

عينة الدراسة : اشتملت عينة الدراسة على (٢٥) من مديري المدارس تم اختيارهم عشوائيا من بين من تدربوا في عملية تنمية القادة ، يمثلون (٨) مقاطعـــات فيهـــا (١٠) مراكـــز خدمات تربوية ، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٥٤) سؤالا مفتوحا مسجلة على شريط تسجيل تناولت درجة تطبيق الأفكار النظرية وتحديد أهمية معتقدات القادة بخصوص صـــنع القرار التعاوني والتأثير الثقافي الخاص .

نتائج الدراسة : أشارت الدراسة إلى أنّ التدريب في عملية " تنمية القادة " كان له تأثير إيجابي في معتقدات القادة كما أوضحت أنّ القادة أصبحوا يقدرون فوائد صـــنع القـــرار التعـــاوني ، ومهارات القيادة التشاركية كنتيجة لتدريبهم . أمّا عن تطبيق ما تدرّب عليه القادة ، فقد أشارت الدراسة إلى أنّ القادة قد نجحوا فقط في تطبيق واحد من الأساليب التعاونية التي تدربوا عليها ولكن في المقابل فان نظرة المديرين للقيادة قد تغيرت بعد عملية التدريب أمّا بزيـــادة تكـــرار المهارات الخاصة بها أو بتقويتها . كما دلت نتائج الدراسة على أنّه كلمـــا اســـتعمل القـــادة المهارات القيادية التعاونية بصورة أكبر كان هناك تأثر وتغيير في النظام التربـــوي كنتيجـــة لصنع القرار التعاوني . (Estes , 1994, p. 1432)

٧ــ دراسة شيك ونج ورسن (Cheek   Wong &Rosen , 2000)

عنوان الدراسة : تحديد ضغوط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في هونج كونج

هدف الدراسة : اختبار فيما إذا كانت المساندة الاجتماعية من اقرب الأصدقاء تساعد علـــى التخفيف أو مقاومة ضغوط العمل.

نتائج الدراسة : وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات رياض الأطفال يعانين مـــن ضـــغوط العمل بدرجة متوسطة، وان أكبر درجة لضغوط العمل لدى العينة كانت مـــن زيـــادة أعـــداد الطلبة، ومن محدودية الميزانية ومن توجيه المعلمين حول أهمية التربية في رياض الأطفال، وصراع الدور. بينما كانت أقلها ضغوطاً ما يتعلق بالاعتراف بسلطة المدرسة. كما أظهـــرت

النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدعم العاطفي و الاجتماعي من اقـــرب الأصـــدقاء والتخفيف من حدة الضغوط التي تتعرض لها المديرات.

(Cheek, W.H., & Wong, Rosen 2000)

٨ــ دراسة جاكسون (Jackson,2005) : (تحديد أثر متغير الجنس في مستوى الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية) .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد اثر متغير الجنس في مستوى الدافعية

نتائج الدراسة : وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية لدى مديري المدارس ورؤســـاء الأقسام والمشرفين التربويين كان متوسطا. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مســـتوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستويات الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقســـام والمشـــرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. متغير الجنس: تبين من النتائج عـــدم وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المديرين والمديرات، إذ بلغـــت القيمـــة التائية (٠.٨١٩) وقد يستدل من هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في مســـتوى دافعيـــة المديرين والمديرات، ذلك أن الدافعية حالة داخلية تحرك السلوك وتوجهه بنـــاءً علـــى نـــوع الحاجة وشدتها، وأسلوب إشباعها، بغض النظر عن جنس الفرد. واتفقت هذه النتيجة مع مـــا توصلت إليه دراسة جاكسون (Jackson, 2005) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة بننتكتون (Pennington, 1997) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس.

Jackson,Mona,Elizabeth Bethel (2005

المحور الثالث: ملخص نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها:

يتضح من العرض السابق لنتائج الدراسات والبحوث السابقة والتي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهاراتهن(الفكرية ــ والفنية ــ والإنسانية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات ، واللازمة لهن عن طريق تطوير برامج تدريبية خاصة في أثناء الخدمة وخارجها وفق أحدث التقنيات العصرية التي يمكن الأخذ بها لمواكبة التطورات المتلاحقة في الأساليب الإدارية العصرية وتحقيق الكفايات اللازمة لتتمكن المديرات من تحقيق الأهداف المرجوة من رياض الأطفال في التنشئة السليمة .

١ ــ **الدراسات التي تناولت الإدارة التربوية والتعليمية:** أكدت بعض الدراسات العربية منها والأجنبية على أهمية الإدارة التربوية بشكل عام وإدارة رياض الأطفال بشكل خاص ودور المديرين / المديرات في نجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة في التربية والتعلم . وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور الأداء الإداري والتنظيمي من قبل مديرات الرياض كما في دراسة (الشرقاوي ،١٩٩٢) ، ودراسة (سهام كعكي ، ٢٠٠٠)، ودراسة (رناد الخطيب ، ١٩٨٥)، ودراسة (النوري ، ١٩٩٢) . وأكدت أكثر الدراسات في هذا المجال ضرورة وجود متغيرات متعددة لدعم هذه البحوث : المؤهل العلمي ،الخبرة ، الدورات التدريبية ، التخصص ، التخطيط الاستراتيجي. وما لهذه المتغيرات من دور مهم في تطوير العملية التربوية والإدارية لهذه المرحلة ، كما في دراسة : (العمري ، وأبو طالب ، ١٩٩٧) ، ودراسة (الشايجي ، ١٩٩١)، ودراسة (بن لادن ، ١٩٨٤) ، ودراسة (المؤمني ،والقضاة ، ٢٠٠٨)، ودراسة (الخثيلة ،١٩٩٩) .

٢- **الدراسات التي تناولت المهارات** : أكدت هذه الدراسات التي أكدت أهمية توافر المهارات سواء كانت منها الفنية أم الإنسانية أم الفكرية لمديرات رياض الأطفال وتحديد الكفايات اللازمة لهن لمساعدتهن على تحسين مستوى أدائهن في أثناء الخدمة كما في : دراسة (نبال مرسي ،٢٠٠١)، ودراسة (مرتضى ، ١٩٩٢)، ودراسة(الهد هود ،١٩٩١) ودراسة (علي١٩٩٠) ،ودراسة(مزين ،٢٠٠٥) .

٣ــ **الدراسات التي تناولت التدريب:** أكدت بعض هذه الدراسات والبحوث أهمية التدريب للمديرات في أثناء الخدمة وقبلها كما وحددت الحاجات التدريبية لهن في مجال علم النفس والصحة النفسية والمعلوماتية كما في : دراسة (غيريال ،١٩٨٥) ، ودراسة (عبد

القادر،١٩٩١) ،ودراسة (قناوي ، ٢٠٠٠)،ودراسة (الأزهري ، ١٩٩٣) . ومن الدراسات التي باشرت إلى دلالة إحصائية لصالح المتدربات لتطوير مهارتهن المتعددة وتحقيق الكفايات في المجالات العلمية التربوية كما في دراسة (العموش ،١٩٩٧)، ودراسة (الغامدي ، ١٩٩٨)،ودراسة (غدير ،١٩٩٨) ..

٤ــ الدراسات والبحوث التي تناولت تكنولوجيا المعلومات:

أشارت بعض هذه الدراسات إلى ضرورة وأهمية دور نظم المعلومات الإدارية والتربوية في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال المتعددة وتحسين أدائهنّ كما في دراسة (المخيني ،٢٠٠٧) ، ودراسة (الجو يلي ،٢٠٠٠) .

المحور الرابع: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ــ لم تعثر الباحثة بحسب علمها على أي بحث بخصوص إدارة رياض الأطفال في سورية.
ــ لاحظت الباحثة حداثة تناول برامج تدريب مديرات رياض الأطفال لتدريبهنّ على المهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.
ــ اقتصرت الدراسات السابقة على إعداد برامج تدريبية لمدراء ومديرات المدارس (الابتدائية،والإعدادية، والثانوية) بينما تميز هذا البحث بتدريب مديرات رياض الأطفال،وهذا ما لا تتناوله أي دراسة أخرى.
ــ تميزت الدراسات السابقة باكتساب مديري المدارس بعض الجوانب المهارية الإدارية (كالتنسيق، والتفاوض، والعلاقة مع المعلمين، ومهارة إدارة الفريق)، بينما تميز هذا البحث بإكساب مديرات رياض الأطفال المهارات(الفكرية، والفنية، الإنسانية).
ــ اقتصر هذا البحث على موضوع تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال وفق متغيرات المؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ومتغير التابعية،ومتغير الانتداب.

الفصل الثالث

الإطار النظــري

مقدمـة:

المحور الأول :

.الإدارة التربوية في مرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها

المحور الثاني :

المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الثالث:

تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الرابع:

التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الخامس:

تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها فى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

الفصل الثالث

الإطار النظـري

مقدمة:

المحور الأول

الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها

أولا : . تربيـة الطفل في مرحلة رياض الأطفال .

١ ـ الطفولة المبكرة وبرامجها

٢ ـ المؤسسات التربوية لمرحلة رياض الأطفال وأهميتها

٣ ـ نشأة وتطور رياض الأطفال

٤ ـ واقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية

ثانياً ـ الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال ومهامها

١ ـ الإدارة في رياض الأطفال :

(مفهومها ـ أهدافها ـ أهميتها ـ خصائصها ـ أنماطها).

٢ ـ المهارات القيادية لمديرة الروضة :

(مفهومها ـ أهميتها ـ أنماطها)

٣ ـ مهارات القائد الإدارية

٤ ـ أنواع المديرين ودورهم في بناء الإدارة التربوية :

(المدير الفعّال، المدير الناجح، المدير المتقادم)

٥ ـ مهام مديرة الروضة وواجباتها

ثالثا ـ نظريات الإدارة التربويـة

١ ـ النظرية : (مفهومها ، أهميتها والحاجة إليها ، مصادرها)

٢ ـ النظريات التي تناولت الإدارة التربوية

٣ ـ النظريات التي تناولت القيادة الإدارية

٤ ـ مناقشة النظريات التي تناولت الإدارة التربوية والقيادة الإدارية

الفصل الثالث

الإطار النظـــري

مقدمـــة:

منْ خلال منظور الدراسات السابقة ومناقشتها تكونت لدى الباحثـة صـورة الإطـار النظري المبني على خلفية نظرية التي شملت خمسة محاور هي:

ـ المحور الأول: الإدارة التربوية في مرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها.

إذ أن الإدارة تتصف بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية،أي وجود ترابط عضوي وتفاعل متبادل بين الوظائف الإدارية(كالتخطيط ، والتنظيم، والتوجيه،والرقابة،والتقويم) حيث يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر بها.

ـ المحور الثاني: المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات ريـاض الأطفـال فـي ضـوء تكنولوجيا المعلومات:

للتعرف على المهارات الأساسية التي يجب أنْ تتوافر لدى مديرات رياض الأطفال ليتمكنّ من أداء أعمالهنّ بسرعة ودقة ، والأساليب المستخدمة لتنفيذ خطة تطوير تلك المهـارات لـديهنّ ، والكفايات اللازمة لمثل هذا التطوير .

ـ المحور الثالث: تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

من خلال هذا المحور نتعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأسـاليبه وأنواعـه ومتطلباتـه ومجالاته ومراحل التطوير الفعال والمعوقات التي تعتريه وكيفية تذليلها،....إلى آخر المحور.

المحور الرابع: التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات ريـاض الأطفـال فـي ضـوء تكنولوجيا المعلومات:

والحاجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال، واستراتيجية تدريبهنّ، والخطوات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية عن طريق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والبرامج المقترحة فـي التدريب، وتطوير تلك المهارات.

ـ المحور الخامس:ـ تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطـوير مهـارات مـديرات ريـاض الأطفال.

من حيث التعرف الى ماهيتها والخصائص التي تتصف بها وفوائدها والتعرف علـى روافـدها وأقسامها في الإدارة والأدوات اللازمة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال .

المحور الأول

الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها

أولا : ــ تربيـــــة الطفل في مرحلة رياض الأطفال :

١ــ الطفولة المبكرة وبرامجها:

إنّ الاهتمام بالأطفال وتربيتهم وتعليمهم في مرحلة رياض الأطفال لم يتبلور بطريقة عملية إلا في العصر الحديث ، ولعل عمل المرأة وتهيئة الأطفال لدخول المدرسة الابتدائية يمــثلان أهم الأسباب التي دعت إلى وجود مراكز تربوية تحمل مسؤولية رعاية الأطفــال والعمــل على إشباع حاجاتهم ومراعاة مطالبيهم (البيولوجية) والاجتماعية والترفيهية وتهيــئ لهــم وسائل التربية والتسلية ، وتقديم كل مامن شأنه أنْ يعود عليهم بالنفع والفائدة لا ســيما قبــل السادسة من العمر. (بدر،٢٠٠٩م ، ١٦)

برامج الطفولة المبكرة وأنواعها :-

إنّ للطفولة المبكرة ثلاثة أنواع من البرامج هي:-

١ــ النوع الخاص بتقديم برامج الرعاية، وهو الذي يوفر العنايــة بالطفــل بطريقــة آمنــة وصحيحة ويعنى بتوصيل دور الحضانة ورياض الأطفال بالمرحلة الابتدائية.

٢ــ النوع الذي يعنى بتمديد الصفوف الدنيا للمرحلة الابتدائية وذلك بوضع فصول خاصة في دور الحضانة ورياض الأطفال ، إضافة إلى الصفوف الدنيا التي تضم عــادة الصــف الأول والثاني والثالث وحتى الرابع الابتدائي وتكون أعمار هذه المرحلة ما بين سنتين إلــى تســعة سنوات .

٣ــ مدارس رياض الأطفال القائمة بذاتها ، وهي عادة للأطفال الذين هم دون الخامسة أو السادسة من العمر.

وهناك بعض رياض الأطفال التي تساهم فيها الأمهات في العمل التطوعي بها تسمى (رياض الأطفال التعاونية)،وإنّ أكثر المؤسسات الخاصة بتعليم طفــل الروضـــة تُصــنف البرامج حسب أهدافها الأساسية إلى :

ــ النوع الخاص بتقديم برامج الرعاية : وهو الذي يوفر العناية للأطفال بطريقة آمنة .

ــ البرامج الأكاديمية: التي تركز على القراءة ومفاهيم الأرقام لتنمية مهارات القراءة

ــ البرامج المعرفية الإدراكية : البرامج التي تحيد عن المحتوى الأكاديمي المنظم ، وتؤكــد على الخبرات الفنية التي تصمم لتصعيد قدرة الذكاء .

ــ البرامج التنموية : التي تعني بتحفيز تنمية شخصية الطفل بأكبر قدر ممكــن ، وتحــاول الموازنة بين المواد الأكاديمية والمثيرات . (الحريري ، ٢٠٠٢ م ،٢٣ ــ ٢٥)

٢ـــ *المؤسسات التربوية لمرحلة ما قبل المدرسة وأهميتها*:

تتدرج المؤسسات التربوية التعليمية لما قبل المدرسة وفق مايلي :-

دور الحضانة (Nrsrery School) :

هي مراكز أو وحدات تربوية تقبل الأطفال ذوي الأعمار الصغيرة من سنة وحتى ثلاث سنوات، الذين يحتاجون إلى نوع خاص من الرعاية والعناية، وتُعد امتدادا للبيت، وتحاول هذه المراكز أو الوحدات تهيئة جو مشابه لجو المنزل مع زيادة جرعات الترويح واللعب. وتهدف هذه الدور إلى تعهد الطفل الذي يلتحق بها بالرعاية البدنية والنفسية ومساعدته على استيعاب بعض العادات السليمة المتعلقة بالحركة والنطق والتعبير والتعامل مع الأطفال الآخرين أو مع المشرفين إلى جانب الاهتمام بنظافته وإحساسه بالأمن والدعة في أثناء مدة وجوده بالدار فيستعيض عن فراق أُمه في أثناء هذه المدة بالحنان اللازم .

أما في الجمهورية العربية السورية فإن دور الحضانة تستقبل الأطفال منذ الولادة وحتى ثلاث سنوات وتعرف بأنها : مؤسسات تربوية تهتم بالأطفال من الولادة وحتى ثلاث سنوات، تقدم لهم الرعاية الصحية والتربوية والاجتماعية وغالباً ما تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل حيث تقام إلى جانب مؤسسات العمل في القطاعات المختلفة، ويوجد حالياً (٩٥) دار حضانة تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وهنالك (٣٤٨) روضة وحضانة بإشراف الاتحاد العام النسائي. (السنبل، وآخرون: ١٩٩٣م ، ١٠٦)

أهمية دور الحضانة :-

تتجلى أهمية دور الحضانة بما يلي:-

١- توفير ما يحتاجه الأطفال لنموهم الجسماني والوجداني ، وكذلك توفير الجو المناسب لنمو قدراتهم ومهاراتهم .

٢- تُعد وسيلة منظمة ومكملة لرسالة المنزل على ضوء ما توفره للأطفال من خبرات وجو مناسب مستقر يحقق ميولهم.

٣- تهيئ للأطفال كل وسائل السلوك الإيجابي السوي والعلاقات الجمعية التي يسودها المحبة والاحترام .

٤- توفر مختلف الألعاب والأدوات المتنوعة التي يستخدمها الأطفال والتي تعود عليهم بالعديد من الفوائد التربوية والتعليمية.

٥- تُعلّم الأطفال القدرة على تحمل المسؤولية كما تهيئ للطفل الشعور بأنّه فرد في جماعة ومن ثم يصبح في المستقبل عضواً عاملاً في الجماعة . (خطاب:١٩٨٢م ، ٣٣-٣٤)

٦- تُثري الحصيلة اللغوية للأطفال .

٧ــ تعمل على نمو المهارات الحركية لدى الأطفال. (الناصر،ودرويش،١٩٩٤م ، ٣٥٦)

٨- تُعد مرحلة مهمة في حياة الأطفال حيث تمثل أساسا للصحة الجسمية والعقليــة والنفســية والاجتماعية وتفتح شخصيته.

٩- تُرسي وتُرسّخ في الطفل أُسس الأخلاق الفاضلة .

١٠- تُعد مرحلة من مراحل النمو والنشاط والقابلية للتعلم. (دياب،ب ت، ١٢,١٨)

رياض الأطفال : (Kinder Gartan)

هي المرحلة التي ترعى الطفل ما بين(الثالثة أو الرابعة وحتى السادسة) فــي مؤسســات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال مــن جميــع النــواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية. بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر ، وتسمى هذه المؤسسات في معظم دول العالم (ريــاض الأطفــال) ويمكــن توضيح وفهم معنى الروضة وأهميتها من خلال الترجمة الدقيقة للكلمة الألمانية والتي تعنــي بستاناً للأطفال أو بستاناً من الأطفال.(KinderGartan) .

فالطفل في هذه المرحلة يتميز بكثرة الحركة والنشاط من جهة ، وكثرة الاستفســار وشــدة الانفعال وسرعته من جهة أخرى ، وخلال نشاطه واستفساراته يستطيع إدراك مــا حولــه وينمو من خلال ذلك، بعد أنْ يكتسب خبرات متنوعة تساهم في نموه وتكوين شخصيته ، كما يعتمد على نفسه إلى حد كبير في تصريف أُموره ولعبه ونشاطه . (بدر ،٢٠٠٩م ، ١٨)

وإنّ الفكرة الأساسية التي تقوم عليها رياض الأطفال هي مساعدة الطفل على أنْ يعبر عــن نفسه وبذلك يحدث النمو عن طريق اللعب أو النشاط التركيبي والقصص وما شابه ذلك ممــا يعمل على مساعدة الطفل ويزود المعلم بالمادة التي يستطيع معها أنْ يوجه ميــول الطفــل وأعماله. (الناشف:١٩٩٥م ، ١٤)

ويعرف (الغامدي) رياض الأطفال بأنّها: الدار التربوية التي تنهض برعاية الأطفال وتتعهد نموهم الجسمي والعقلي والنفسي ،وهي واسطة العقد بين الحياة المنزلية والتربية المدرســية . (الغامدي:١٩٨٨م ، ٩٢)

في حين عرّفها (السنبل) بأنّها: مراكز تمهيدية لمرحلة التعليم الأساسي والخبــرات التربويــة المقدمة فيها أكثر تنظيما من خبرات دور الحضانة وتقبل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين الثالثة والسادسة . وفي هذه المرحلة من النمو يتكون لدى الأطفال اهتمام بكثير من الأمــور الحيوية بالنسبة لهم مثل اللعب المنظم وبعض الميول نحــو القــراءة والكتابــة والحســاب. (السنبل:وآخرون،١٩٩٣م ، ١٠٦)

أهمية رياض الأطفال:- تتجلى أهمية رياض الأطفال بما يلي:-

١-إنّها تشيع الحماسة والنشاط لدى الأطفال.

٢- إنّها توفر لجميع الأطفال ما يرضيهم ويعجبهم من ألوان النشاط.

٣-إنّها توفر للأطفال فرصة الاشتراك في الجماعات فيتفاعلون معهـا ويمارسـون أنـواع الأنشطة المختلفة، ومن ثم يتقبلون بكل ترحاب وارتياح نظام الجماعة وقواعدها.

٤- إنّ التحاق الطفل بهذه المؤسسة يُسّهل عليه التحاقه بالمدرسة .

٥- إنّ في التحاق الطفل برياض الأطفال تهيئة لعقله وذهنه وتوسيعاً لمداركه وبالتالي يكون ذلك مفيداً في تحصيل هذا الطفل في التعليم الأساسي .

٦- لرياض الأطفال أهمية اجتماعية حيث يجد الطفل نفسه مع جماعة الرفاق ومعهـم ومـع التوجيه السليم، يتعلم النظام والتعاون ومختلف الآداب الاجتماعية.

٧- مرحلة رياض الأطفال استمرار وتكميل لما بدأته الأسرة من تربية روحية وآداب وأخلاق لطفل في وقت وسن هو من أهم مراحل عمره.

٨- تقوم رياض الأطفال بوضع بذور التربية النظامية في جميع جوانبها الخلقيـة والفكريـة والاجتماعية والسلوكية.

٩ـ تقوم بإعداد الطفل لمرحلة التعليم الأساسي . (فلاتة :١٤١٣هـ، ١٢,١٣)

٣ـ نشأة رياض الأطفال وتطورها :-

ظهرت بدايات نشأة دور الحضانة ورياض الأطفال في العديد من دول العـالم ،حيـث تُعـد الصين إحدى الدول ذات التأريخ العريق في مجال توفير التعليم في ريـاض الأطفـال ، إذْ تشير الوثائق التاريخية إلى أنّ العناية بهذا النوع من التعليم تعود إلى القرن الحادي عشـر الميلادي. أمّا بالنسبة للدول الأوربية فيمكن القول إنّ إسبانيا سجلت تقديم خـدمات ريـاض الأطفال منذ عام ١٦٧٧ في حين إنّ دولاً مثل فرنسا وايطاليا وهنكاريا سجلت بداياتها منـذ عام ١٨٠٠م، وتتراجع بدايات هذا التعليم في بعض الدول الإفريقية إلـى أواسـط القـرن العشرين. ويوضح تقرير اليونسكو لعام ١٩٩٥م أنّ نسبة مشاركة الأطفال في الدول النامية لم تتجاوز ٢١% في حين ترتفع هذه النسبة إلى ٦٤% في الدول المتقدمة.

(اولمستن: ١٤٢٥هـ، ١١١)

ويأتي ذلك نتيجة لجهود بعض المهتمين بالتربية ويتضح ذلك مما يلي:-

١- نادى (كومنيوس) في ألمانيا عام ١٦٥٧ م بإنشاء مدارس خاصة لرعاية الأطفـال قبـل السادسة من عمرهم واقترح أنْ يتعلم الطفل ما هو موجود في البيئة الطبيعية التي تحيط به.

٢- كما أوضح (روسو) في فرنسا أهمية التعليم في رياض الأطفال ، ويؤكد على الإدراك الحسي بصفته أساساً لاكتساب المعرفة.

٣- وقام (بستالوتزي) في سويسرا بإنشاء معهد متخصص لتدريب معلمات مدارس رياض الأطفال ، الهدف منه إعداد المعلمة الصالحة والاهتمام بطريقة التدريس.

٤- وقام (روبرت اوين) في إنكلترا بإنشاء مدرسته الشهيرة عام ١٨١٦ م لأبناء عمال مصانعه في مدينة (نيولانارك).(شفشق:١٩٧٨م ، ٢٨٩)

٥- كما أسّس(ويلدرسبين) في لندن عام ١٨٢٤م جمعية مدارس الأطفال.

٦- كما أسّس(فروبل) أول روضة في المانيا عام ١٨١٧م .

٧- قامت (راشيل وماركريت ماكميلان) في انكلترا عام ١٩٠٨م بجهود رائدة في مجال رياض الأطفال من أجل تحسين الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدم للأطفال في المناطق الصناعية والمدن المختلفة . (بحري:١٩٩٧، ١٢)

٨- أنشأت (منتسوري)في ايطاليا ١٩١٨م دارا لرياض الأطفال يعنى بالأطفال الذين تعمل أُمهاتهم خارج البيوت وتعمل على تشجيع الأطفال على استخدام مواد مختلفة لتنمية المهارات العقلية والحركية عندهم.

٩- أمّا في أمريكا فقد بدأ الاهتمام برياض الأطفال بعد الحرب العالمية. وكانت بمثابة مدارس تجريبية ملحقة بالجامعات من أجل دراسة نمو وتطور الأطفال ولوضع الأُسس والبرامج التي يُمكن عن طريقها تربيتهم وتعليمهم على الوجه الصحيح.

١٠ــ كما أنّ روسيا أثبتت نجاحها في تنفيذ تجربة (قصور الأطفال) كنوع من الخدمات التربوية والاجتماعية التي تقدم للأطفال في مختلف المناطق.

(الناشف:١٩٩٥م ، ١١,١٤,١٨,١٩)

أمّا الدول العربية فلم تغفل هذا الجانب المهم من جوانب التربية والتعليم ، إذْ كان العرب قبل الإسلام يهتمون بتربية أطفالهم. فكانوا يرسلون أطفالهم في المراحل المبكرة إلى البادية حيث الهواء الطلق، والفطرة السليمة، والطبيعة البكر، والفروسية البارعة واللغة الفصحى ، والشجاعة والإقدام، وكانوا يختارون لأطفالهم مرضعات صالحات حتى يشب الطفل متشبعاً بتلك المظاهر الطبيعية من القوة والجرأة والفتوة وطلاقة اللسان وصلابة العود بعد أن يعود الطفل إلى أهله بعد سن الخامسة. وفي عصرنا الحالي أصبح الاهتمام برياض الأطفال من خلال الإحصائيات التي سجلت تقدماً ملحوظاً بهذا المجال.

ففي مصر تأسست أول روضة للأطفال عام ١٩١٨م .

وفي دولة البحرين أنشأت أول روضة عام ١٩١٩ م،كانت ملحقة بمدرسة(الهداية الخليفية)حيث إن مدة التدريس فيها كانت ثلاث سنوات .

وفي العراق افتتحت أول روضتين للأطفال في مدينة بغداد في عام ١٩٢٦م ، ضمتا في أول افتتاحهما مائتين وخمسة وأربعين طفلا.

وفي لبنان كان افتتاح أول روضة أطفال حكومية عام ١٩٦٥ م .

امّا في اليمن :فقد أُنشئت رياض الأطفال إبّان الاستعمار البريطاني في الجزء الجنوبي من اليمن قبل الاستقلال بسنوات قليلة حيث كانت رياضاً خاصة. ونشأت في الأساس من أجل خدمة أطفال الجالية الأجنبية، واقتصر وجودها في عدن كمركز رئيسي للسلطة الاستعمارية، ولم يزد عددها على ثلاث رياض فقط، وكان الالتحاق بها محدوداً جداً. وبعد الاستقلال عن الاستعمار البريطاني في عام ١٩٦٧م بدأ الاهتمام بإنشاء رياض الأطفال والتوسع فيها .

أمّا في سلطنة عمان فقد أنشأت أول روضة عام ١٩٧٤ م .

وفي المملكة العربية السعودية أنشأت أول روضة عام١٩٧٥ م .

أما في السعودية فإن أول روضة افتتحت كغيرها من مراحل التعليم الأخرى في عام ١٣٩٦/١٩٧٥، وقد بلغت أعداد رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية (١١٣) روضة في عام ١٤٠٠هـ(١٩٨٠) تابعة لوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات.
(فلاتة ،١٤١٣هـ، ٣١و٣٠)

وهكذا استمرت الدول العربية في الاهتمام بتعليم أطفالها في مرحلة رياض الأطفال .

فمن التوصيات التي قدمها مكتب التربية العربي لدول الخليج إبان الندوة الخاصة لرياض الأطفال والتي عقدت في العراق ببغداد في الفترة من ٢٠ـ٢٢/٦/١٩٨٨ تحت عنوان (ندوة رياض الأطفال واقعها وسبل تطويرها في الدول الأعضاء) على أنْ تخصص الفئة العمرية لأطفال الروضة ما بين ٣ ـ ٦ سنوات ، وعلى أنْ تكون مرحلة الروضة مرحلة تعليمية وتعويضية في آن واحد لكل الأطفال،ووضع الخطط التوسعية في الإكثار من إنشاء رياض الأطفال لتوفير الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأطفال من الفئة العمرية الآنف ذكرها. ، ولم تغفل التوصيات ضرورة الاهتمام بإعداد وتأهيل المعلمات على المستوى الجامعي وهو ما معمول به الآن ، بل تعدى ذلك إلى ما بعد الجامعي ، إضافة إلى تقديم الدورات التدريبية للمديرات والمشرفات والمعلمات ، إضافة إلى توفير الزيارات التبادلية لتبادل الخبرات والآراء والمهارات ، وتوفير الوسائل الملائمة لدعم عملية التربية والتعليم وإدراج هذه المرحلة ضمن السُلم التنظيمي تأكيدا لأهمية وخطورة مرحلة رياض الأطفال ،باعتبارها المدخل الرئيس والمهم لمراحل التعليم اللاحقة . (الحريري: ٢٠٠٠م ، ٢٠-٢٢)

٤ ـــ واقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:

شهدت الجمهورية العربية السورية منذ الفتوحات العربية الإسلامية مؤسسات يودع فيها الأطفال تدعى (الكتاتيب) وهي كفيلة بتعليم الطفل القراءة والكتابة والحساب.
وبعد الحرب العالمية الأولى انتشرت ما يسمى بالمدارس التبشيرية فالتحقت بها مؤسسات التربية قبل التعليم الأساسي ، أمّا تمويل هذه المؤسسات فكانت من جهات خاصة ، وفي عام ١٩٣٣ أصبحت وزارة المعارف هي الجهة المسئولة عن رياض الأطفال في الإشراف عليها ومراعاتها وتمويلها ومراقبة الطرائق التربوية المستخدمة فيها. (المرسوم ١٥٢٠ :١٩٣٣م) . وفي عام ١٩٦٧ صدر مرسوم تشريعي برقم ١٢٧ نص على ضرورة الإشراف على العملية التربوية الخاصة وتنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية بما فيها مرحلة رياض الأطفال . (سنقر ، ١٩٨٣ م ، ٢٣٧)

بعد ذلك أصدرت الحكومة السورية بياناً حددت فيه الأهداف العامة للتربية في ١٩٧١، وأوضحت فيه واقع رياض الأطفال تربوياً وإدارياً وتنظيمياً. (محرز :١٩٩٩ م ، ٧١)
ولأهمية هذه المرحلة والتطورات المتسارعة في المجتمعات المحلية والإقليمية ، توالت القرارات الصادرة بشأ ن اللائحة الداخلية لرياض الأطفال الخاصة منها.(قرار رقم ٤٤٣/٧٠٤: ١٩٧٧م) . أما منظمة الاتحاد النسائي السوري فقد تعاونت مع منظمة اليونيسيف في إصدار أول دليل للمربية لدور الحضانة ورياض الأطفال في ١٩٧٩م .
(اليونيسيف : ١٩٧٩ م، ص٤) . وقد عقد المؤتمر الثاني لتطوير التعليم بدمشق في ١٩٨٨، الذي ألزم فيه المنظمات الشعبية والنقابات المهنية والقطاع الخاص في انتقاء المشرفات والمعلمات وتعيينهن وفق شروط التأهيل والتدريب. (وزارة التربية:١٩٩٨م، ١٦
ويشكل الأطفال الذين هم في سن الروضة والذين ينتمون إلى مرحلة الطفولة المبكرة نسبة قريبة من (١٢,٥%) من إجمالي سكان سوريا، ونحو (٢٣%) من الأطفال بصورة عامة، وفي الحالتين يلاحظ أن الطفولة المبكرة تشغل موقعاً أساسياً بالنسبة لسكان الدولة.
ومما دفع الباحثين والمفكرين إلى الاهتمام بالطفولة والاهتمام بها والاهتمام بمستقبل الدولة، ومستقبل المجتمع، ومستقبل الوطن، ولهذا من الطبيعي أنْ يولي المعنيون بمستقبل الدولة اهتمامهم بشأن الطفولة ليس في سورية فقط إنّما في الوطن العربي عامة.
ولم يكن الاهتمام بهذه المرحلة عبثاً بل ناجم عن الدراسات العلمية التي أكدت أهمية هذه المرحلة في حياة الفرد ففي هذه المرحلة تتحدد السمات العامة لشخصية الفرد المستقبلية ، كما أن عقل الطفل في هذه المرحلة يكون مرناً قابلاً للاكتساب أكثر من أي مرحلة أخرى من مراحل النمو.

وتبـــدي الجمـــهورية العـــربية الســـورية اهتماما خـــاصاً بهـــذه الـــمرحلة حـــيث تقـــوم الســـيدة أســـماء الأســـد عقـــيلة السيد رئيس الجمهوريـــة بالاهتـــمام بهـــذه المرحلة فـــقـــد رعـــت فـــي الـــثامن والتـــاسع مـــن شـــهر شـــباط عـــام ٢٠٠٤ مـــؤتمراً وطنـــياً للطـــفولة والتنـــمية في مـــدينة حـــلب قدمـــت فيـــه مجموعـــة مـــن الدراســـات والـــتقارير المـــعـــنية بواقـــع الطـــفولة بشكل عام بما في ذلك الطفولة المبكرة، وشارك في تقديم هـــذه البحوث والدراسات والتقارير بـــاحثون مـــن الجامعـــات العربيـــة والسورية ومن وزارات التربية والثقافة والشؤون الاجتماعية والعمل والإعـــلام، إضـــافة لمشاركة المنظمات الشعبية كالاتحاد العام النسائي، ومنظمة اليونيسيف ومجموعة من الباحثين والمفكرين المعنيين بشؤون الطفولة، ويأتي ذلك في إطار الجهـــود المبذولـــة علـــى أعلـــى المستويات للنهوض بواقع الطفولة والطفولة المبكرة. (مرتضى: ٢٠٠٥م ، ص٨)

انطلاقا من هذا الفهم العميق للوظيفة الاجتماعية والتربوية لرياض الأطفال ودورها المهـــم تجاه رعاية الطفولة استوعبت الجمهورية العربية السورية ، هذه الأهميـــة التربويـــة، حيـــث وضعت الروضة في السلم التعليمي ضمن قانون مرحلة التربية ما قبـــل التعلـــيم الأساســـي، وغدت رياض الأطفال جزءاً أساساً من مكونات نظام التعليم العام، حيـــث حـــدد الأهـــداف والمهام التربوية الرئيسة للتربية ما قبل المدرسة. و صدر بتاريخ ٢٠٠٦/٦/٤ البلاغ الوزاري رقم ١٤١٣ / ٨٣٤ المتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح ريـــاض الأطفـــال التابعـــة لمديريات التربية حيث تم افتتاح (٦٦) روضة في المحافظات خلال عـــام ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧ منها ثلاث رياض في محافظة السويداء وأقيمت دورات تدريبية نوعيـــة لمعلمـــات الريـــاض المكلفات بالعمل فيها وتم رصد مبلغ (٦٠) مليون ليرة سورية ضمن الخطـــة الاســـتثمارية لوزارة التربية لعام ٢٠٠٧ لمشروع بناء وتجهيز رياض الأطفال فـــي جميـــع المحافظـــات وسيزداد هذا المبلغ سنوياً للتوصل إلى استيعاب ٣٠ % من الأطفال في تلك الرياض ٠

(وزارة التربية :٢٠٠٨م)

كما تقوم وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بالإشراف على رياض الأطفال، وقد أحدثت مديرية خاصة برياض الأطفال وأولت الوزارة اهتماماً كبيراً بتطوير واقـــع الطفولـــة ولأجل ذلك اتخذت مجموعة من الإجراءات لتطوير رياض الأطفال أهمها :

١ـــ التوسع الكلي للمنتسبين لرياض الأطفال من نحو (١٠%) من المجموع العام لهذه الفئـــة حالياً إلى (٤٠%) حتى عام ٢٠١٥.

٢ـــ التوسع في إنشاء شبكة رياض الأطفال النموذجية من نسبة (٢%) من مجموع الريـــاض حالياً إلى (١٠%) عام ٢٠١٥، و توزيعها جغرافياً بما يتناسب مع التوزيع الجغرافي للأطفال.

٣ــ تطوير بيئة الرياض من حيث التقنيات والألعاب المدروسة التي تنمي القدرات الفكرية والحركية للأطفال.

٤ــ تعزيز التواصل مع الأهل والعمل على إشراكهم في تطوير العملية التربوية، وتحسين مجالس الأولياء ورفع عددها من (٣) مجالس سنوياً في الوقت الراهن، إلى (١٢) مجلساً، وتطوير إعلام الطفل، ومشاركة خبراء نفسيين واجتماعيين، وتعزيز دورهم.

٥ــ التوسع في عملية الرعاية الو الدية مع المنظمات الدولية والأسر في المناطق النائية، إذ تقدم الرعاية الوالدية حالياً لنحو (٢٤٠٠) رب أسرة، ومن المقرر التوسع في هذه الرعاية حتى تشمل (٢١٦٠٠) رب أسرة.

٦ــ الاستمرار في عملية دمج ذوي الحاجات الخاصة، والتوسع في هذه العملية حتى تشمل كل ذوي الحاجات الخاصة.

٧ــ التنسيق مع المؤسسات والمنظمات الأخرى المعنية بالطفولة المبكرة وتنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة . وترجمة التوصيات إلى برامج عمل سنوية.

٨ــ تدريب الأطر العاملة في رياض الأطفال من خلال دورات تخصصية مستمرة.

٩ــ العمل على تطوير مناهج رياض الأطفال وكراساتها باستمرار.

كما تُولي وزارة التربية اهتماماً كبيراً بالتعاون مع المؤسسات الأخرى فيما يخص أوضاع الطفولة بشكل عام و الطفولة المبكرة بشكل خاص، ويظهر ذلك من خلال إشرافها العلمي على رياض الأطفال التي تقوم بتأسيسها المنظمات والمؤسسات الأخرى، كرياض الأطفال التي أسستها منظمات الاتحاد النسائي، ونقابة المعلمين، والقطاع الخاص، وغيرها. كما يظهر تعاون الوزارة مع المؤسسات الأخرى في مجموعة النشاطات التي تقوم بها للتخطيط لواقع الطفولة، والنهوض بها. (وزارة التربية:٢٠٠٨م)

ثانياً ــ الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال ومهامها :

١ ــ إدارة رياض الأطفال (مفهومها ــ أهدافها ــ أهميتها ــ خصائصها ــ أنماطها):

مفهوم الإدارة:- هناك اتفاق على المبادئ الرئيسة التي تشكل مفهوم الإدارة ،وتشتمل هذه المبادئ على مجموعة من العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم شؤون الروضة وإدارتها والتي تتكامل فيما بينها لبلوغ الأهداف التربوية المحددة التي تتفق مع أهداف التربية والمجتمع بطريقة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الإيجابية، ويقوم على ذلك شخص مُعد إعداداً أكاديميا ومسلكياً ويتصف بصفات شخصية معينة تؤهله للقيام بهذه العملية.

وعليه فالإدارة في الروضة جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيمها، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة أشخاص ذوو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف للوحدة الإدارية في الروضة بما فيها الهيئة التعليمية والأطفال والمعلمات والعاملون وما تضم من بيئة تربوية وطبيعية واجتماعية. (حطيبة :٢٠٠٩م ، ١٦)

لقد كانت الإدارة في السابق تقوم على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها من الرؤساء، وتنحصر مهمتها في القيام بالأوامر الإدارية فقط وبمعزل عن المجتمع المحلي والبيئة من حولها. اذ يعرّف الحريري إدارة رياض الأطفال:بأنها الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا. (الحريري: ٢٠٠٢م ، ٦٢)

ونظراً لتطور مفهوم التربية ، ومفهوم الإدارة في الروضة، برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات حديثة في مجال الإدارة في الروضة تتمثل فيما يلي:

أ ــ عدّ المدير قائداً تربوياً يعمل على تنمية المناهج والأنشطة.

ب ــ استخدام جميع الطاقات المادية والبشرية المتوفرة لدى الإدارة.

ج ــ ممارسة الديمقراطية في التعامل مع العاملين.

د ــ إيجاد اتصال جيد مع المجتمع المحلي داخل الروضة وخارجها.

ه ــ متابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها لتحسين الأداء في الروضة.

و ــ العمل على تعميق روح الانتماء للروضة والولاء.

فقد عرّف الشرقاوي إدارة رياض الأطفال بأنها: الإدارة القائمة على عمليات تخطيط الموارد البشرية والمادية وتنظيمها بغية تحقيق أهداف الروضة. (الشرقاوي:١٩٩٢م ، ٧٨)

أما الأحمد فقد عرفّ إدارة رياض الأطفال بأنها: هي الإدارة المتخصصة في الإشراف على مؤسسات رياض الأطفال ورعاية الأطفال من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم لبرامج الروضة والأنشطة والفعاليات بالإشراف على المعلمات والعاملات في الروضة.
(أحمد :١٩٩١م ، ٥٧)

ومنهم من نظر إلى الإدارة كمهنة وهنا يُحتم على المعنيين بها التعامل معها من خلال خصائص وسمات عديدة ، وتحتل مهنة الإدارة مكانة متميزة ضمن المستوى الإجرائي للتنظيم الهرمي للمستويات المهنية الإدارية التي يشملها النظام التربوي، وهي بتماس مباشر مع المعلمات والأطفال وأفراد المجتمع المحلي ، كما أن لإدارة الروضة موقعاً مهماً حساساً دقيقاً لما لها من أثر كبير في سير العمل اليومي للعملية التعليمية في تحقيق أهدافها.

وبعض المربين نظر إلى الإدارة من خلال الإنسان كمدخل في الإدارة إذ نظروا إلى الإدارة على أنها استثمار بشري يسعى الإداري من خلاله إلى تعرف منظومة حاجات العاملين معه وعلى مختلف الأبعاد البنائية لشخصياتهم بهدف التعامل الفعّال معهم عبر تطوير مهاراتهم وإثارة دوافعهم لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الأداء والانجاز، إلا أن إدارة الأفراد وقياداتهم هي أكبر من مجرد تسيير العاملين أو صناعة القرارات أو حتى رسم السياسات ووضع الحوافز أو تطبيق الأنظمة والتعليمات. وأن القيمة المضافة لأي عمل إداري تكمن في البحث عن أفضل السبل لتطوير إمكانات الأفراد وطاقاتهم على العطاء والانجاز الفاعل عبر تطوير درجة استغراقهم في أداء متطلبات أدوارهم ، والإنسان هو محور مهم في أي ممارسة إدارية وهو مدخل أساسي في أي نظام اجتماعي وبشكل خاص في النظام التربوي والمحاولات الجادة في فهم سلوك الإنسان بكل أبعاده ترمي في النهاية إلى هدف مهم وهو الوصول بكل فرد في المجتمع إلى استثمار أقصى درجة ممكنة لطاقاته واستعداده للعمل والعطاء ضمن الظروف التي يعيش بها من ضمان رضا الإنسان عما يقوم به، وقناعته بما يبذل من جهد ليكون إنتاجه على مستوى من الجودة والإبداعية.

واستناداً إلى ما سبق يمكن أن نُعرف إدارة رياض الأطفال بأنها: الإدارة القائمة على توظيف المهارات الفنية من(تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقويم..الخ) وتطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الروضة وخارجها ، وتنمية المهارات الفكرية(العقلية) لدى مديرات رياض الأطفال مستعينة بالوسائل العصرية الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (حطيبة :٢٠٠٩م ، ١٨-١٩)

وسنتناول بالتفصيل النظريات التي تناولت الإدارة التعليمية .

أهداف إدارة رياض الأطفال :

يتطلب العمل في رياض الأطفال أنْ يكون القائمون عليها من مديرات ومعلمات مؤهلات علميا ولديهنّ الاستعداد النفسي والتدريب على أساليب التعليم التي تتمكن من إكسابهنّ الخبرات والمهارات والاتجاهات والميول والقيم من خلال الأنشطة المرتكزة على مفاهيم محددة في سبيل النمو المتكامل للطفل .

وترتكز الأُسس الإدارية في برامج الأطفال على عدد من المبادئ الرئيسة بوصفها عملية تربوية ذات أهمية في تحقيق الأهداف هي:-

١ــ إيجاد فرص التعليم وتوفير وسائل الاتصال، والتفاعل الإيجابي وبما يحتاج من تقويم وتعديل.

٢ــ تطوير الخبرات والممارسات للعاملين وفق برنامج تربوي يسير وفق خطة لأنشطة يومية وتوجيه تلك التربية والقيم إلى مستوى النمو المنشود.

٣ــ التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطوير لكونها انتقالية من الوسط العائلي إلى الوسط المدرسي الذي يتم فيه زرع البذرة الأولى في بناء الشخصية.

٤ــ الاحتياجات التي يمليها المجتمع وامتداد جسور العلاقة الفعالة معه بتحقيق الأهداف الإدارية الملائمة لظروف تطبيقها.

على مديرة الروضة أنْ تقوم بما هو مطلوب منها لتحقيق أهداف الروضة ككل ومعرفة ما تحقق من الأهداف المرسومة .

ومن أهدافها الرئيسة ما يلي :

ــ تهيئة الطفل لاستقبال أدوار الحياة على أساس سليم من التنشئة الصالحة ، ورعاية نموه .

ــ تعويد الطفل آداب السلوك والفضائل، وإكسابه الاتجاهات الاجتماعية الصالحة وفق قيم المجتمع.

ــ تهيئة الطفل للحياة المدرسية (التعليم الأساسي) وتزويده بالمعلومات التي تتناسب مع نموه العقلي وتشجيع نشاطه الابتكاري ، وتنمية إحساسه الجمالي وتذوقه الفني عن طريق تهيئة مستلزمات الوسائط التعليمية المتطورة الحديثة واستخدام منظومة المعلومات في التعليم بتعليم الطفل كيفية استخدام الحاسب الآلي والوسائل الحديثة المعتمدة الأُخرى .

ــ تدريب الطفل على المهارات الحركية، وتعويده العادات الصحية السليمة، وإتاحة الفرص أمام حيويته للانطلاق الموجه.

ــ الوفاء بحاجات الطفولة ، وحمايته من الأخطار وبوادر السلوك غير السوي .

ــ صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي وفق قيم المجتمع وبيئته.

ــ توجيه سلوك الطفل كي يستطيع أنْ يعبر عن حاجاته لفظيا،وأنْ يعتمد على ذاته .

ــ تزويد الطفل بالمعايير الصحية والأساسية المتاحة والمعلومات .

هذه بعض الأهداف التي تسعى إليها الروضة في جعل هذه المرحلة مرحلة تعليمية وتعويضية في آن واحد لكل طفل ، وأنْ تضع إدارة رياض الأطفال الخطط التوسعية في زيادة أعداد الرياض لاستيعاب أكبر نسبة ممكنة من الأطفال . (الخثيلة ،٢٠٠٠م ، ٤٤-٤٦)

إن الإدارة التربوية الناجحة هي الإدارة التي تتفهم المواقف ،وتعيها وعياً بنّاء ، وهي الإدارة التي يسهم فيها الجميع بآرائهم،ومقترحاتهم،وقدراتهم،وإمكانياتهم لتحقيق الأهداف المرجوة منها

في مناخ تربوي سليم،يساعد مديرات رياض الأطفال على القيام بأدائهنّ دوراًتربوياً وفعّالاً، وهذا يوفر الجو والمناخ المناسبين لنمو الأطفال، ونمو قدراتهم من جميع الجوانب وكذلك النمو المعلمات والعاملات في الروضة بما يحقق ذلك من توازن ورضا عن أدائهنّ في الروضة.
وتهيئة المناخ التربوي السليم لاستثارة قدرات الأطفال ونشاطاتهم ،وتقع على عاتق مديرة الروضة مسؤولية العناية والاهتمام بتحسين الظروف التربوية ،والمعنوية،والمادية في الروضة ،وتحفيز جهود المعلمات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الروضة .
ومن أهداف إدارة الروضة التي تسعى إليها المديرة ،هي ضرورة فهم الأطفال وإدراكهم من النواحي النفسية والاجتماعية والعقلية والانفعالية جميعها، وأنْ تراعي الفروق الفردية بين الأطفال والتعامل معهم بالمحبة والتقدير ، وأن تؤدي دوراً مهماً في التأثير في الروضة من خلال علاقتها بالمعلمات والأطفال ، وأولياء الأمور ، والمجتمع المحلي.
(البوهي: ٢٠٠١م ، ١٧٤-١٧٥)

أهمية إدارة رياض الأطفال :

لا يمكن لأي منظمة مهما تعددت أو تباينت أشكالها وظروفها أنْ تكون ناجحة كما لا يمكن أنْ تحافظ على هذا النجاح إلا إذا توافرت لها إدارة فعّالة. فالإدارة التربوية تعمل على استثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوة ، فهي التي تخلق الدافعية لدى الأفراد وتجعل الجهد الإنساني يتسم بالفعّالية ، الأمر الذي يؤدي إلى الأداء الأفضل . (حسان ،والعجمي،٢٠٠٧م ، ٣٤)
ويمكننا القول إنّ الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية ، لأنها تشكل مجموعة من عمليات متشابكة، وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية .
حيث يشير طه الحاج إلياس(١٩٨٣، ٢٢) إلى أنّ أهمية الإدارة التربوية تكمن في الاهتمام بالنظرة التحليلية والقيمة العلمية ، ولا يهمل العلاقات الإنسانية. ولم تُعد الإدارة فناً تعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة فحسب بل لا بد من إرساء قواعد الإدارة على أُصول علمية يمكن أنْ يهتدي الإداري بها وهو يمارس عمله... وفي البحث عن المعلومات الجديدة واستخدام الطرق العلمية في الممارسة، وفي تناول البيانات، وتصنيفها، وقياسها، ووضع الفروض لها، واختبارها. في ضوء تكنولوجيا المعلومات. (عابدين:٢٠٠١م ، ٥٢)
من أجل ذلك سعت الإدارة التربوية في رياض الأطفال إلى تحسين العملية التربوية من خلال ضمان تحقيق الأهداف الموضوعة من أجلها، وهذا يتطلب تعريف مديرات الرياض، وإدراكهنّ بأهداف الرياض وإدراكهن لها، وتوضيح طبيعة العلاقة بين مختلف عناصر العملية التربوية،

ومساعدة المعلمات على إدراك حاجات الأطفـــال ومشـــكلاتهم، وكـــذلك حاجـــات المعلمـــات ومشكلاتهنّ، وتحقيق علاقات إنسانية جيدة بين المعلمات، وقبول رأيهنّ واحترام شخصـــياتهنّ وتطوير أدائهنّ المهني، الذي ينعكس على العملية التربوية، ومن ثم على الطفل الذي يُعد محور العملية التربوية .وتتجلى أهمية الإدارة التربوية في كونها تجعل من المديرة قائدة تربوية هدفها تحسين النشء من خلال تحسين المواقف التربوية ، وهذا يتطلب عملاً تشترك فيه جميع عناصر العملية التربوية في رياض الأطفال، ليشارك الجميع في اتخاذ القرارات بجو من الثقة والطمأنينة والعلاقات الإنسانية، لتوظيف كل جهودهم في خدمة العملية التربوية .

إذْ تُعد مديرة الروضة المسؤولة الأُولى عن كل جوانب العملية التربوية والصحية فـــي الروضة ومن الأهمية، أنْ تكون مديرة الروضة متخصصة تربويا في مجال رياض الأطفال وأنْ تكون واسعة الثقافة وتلم بأهداف الأُمة وتضع نصب عينيها الوسائل التي تنير لها الطريق لتحقيق هذه الأهداف، ولا بد من أنْ يسود روح التعاون والقيادة الجماعية في إدارة الروضة. (بدر : ٢٠٠٩ م ، ٢٧٩)

خصائص إدارة رياض الأطفال:

١ــ إنّ الإدارة على الرغم من اهتمامها بالجانب الفني للنشاط الإداري فهي لا تهمـــل الجانـــب الاجتماعي ، بمعنى أنّ المديرة مع إلمامها وممارستها لمهامها الفنية ، من رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات ودراسة أحوال منظمتها ومدى ارتباطها بالتعليمات العامة وإدخـــال التعـــديلات اللازمة ، ورصد النتائج ومتابعتها ، واســـتخدام الأســـاليب والأدوات الحديثـــة فـــي تشـــخيص المشكلات وتقييم البدائل ، مثل بحوث العمليات والحاسوب ودراسة الحالات،عليها أيضـــا وفـــق النظرية الحديثة التركيز على الدور الاجتماعي ، إذ أنّها نشاط عضوي ، تقوم على مراعاة وجود العنصر البشري في التنظيم كأساس له احتياجاته الخاصة ودوافعه وأهدافه وقيمـــه عنـــد اتخـــاذ القرارات .

٢ــ إنّ الإدارة، نشاط إنساني هادف وغير ملموس: وعليه فإنّ محور العملية الإداريـــة هـــو الأهداف والغايات، وتوجيه كل الأنشطة والمهام والموارد على هذه الغايات مما يحقق من المجهود البشري نتائج مرغوب فيها ومحددة سلفا.

٣ــ إنّ الإدارة تقوم على استخدام الموارد المتاحة : وتوجهها نحو تحقيق الأهـــداف المنشـــودة ويقصد بالموارد هي الموارد الملموسة كالموارد المادية ، وغيـــر الملموســـة مثـــل تكنولوجيـــا المعلومات ، والاستخدام الأمثل لها .

٤ــ إنّ الإدارة عملية ديناميكية : وليست ساكنة ، بمعنى أنّ على المديرة أنْ تراقب التطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وأنْ تقوم بتحليل تأثير هذه المتغيرات على الروضة ، وإدخال التعديلات التي تواكب هذه المتغيرات لتواكب مسيرة العمل وتتكيف مع البيئة .

٥ــ إنّ الإدارة نشاط ذهني يقوم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف : من خــلال تنســيق جهود الآخرين والذي له الأثر في سلوك المرؤوسين من خلال القدرات الذهنية الأربــع وهــي : (التفكير ، والخيال ، والتعامل مع الحقائق ، ومعالجة المشكلات) .

٦ــ إنّ الإدارة علم وفن معا: ذلك أنّ الفن يُعبر عن المهارة والموهبة الشخصية والمديرة التي تتمتع بالحس الفني، تعمل بخبرتها ومهارتها الشخصية وحكمها على الأُمور في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومواجهة المواقف المتغيرة بحنكة.

أمّا كونها علماً، فهو نتيجة الأبحاث والدراسات في العلوم الإدارية بقصد الوصول إلى معــارف إدارية مستقلة تثبتت بالدليل العقلي والتجريبي.

٧ــ إنّ الإدارة تتصف بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية : وهذا يعني وجــود ارتبــاط عضوي وتفاعل متبادل بين الوظائف التالية :(التخطيط ، والتنظــيم ، والتوجيــه ، والرقابــة ، والتقويم) حيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به ، وإنّ مــن ســمات الإدارة الهامــة التوجــه المستقبلي ، ذلك أنّ الإدارة الناجحة هي التي لا تشتغل فقط بالأداء الحالي ، ولكن أيضا بــالنظرة المستقبلية طويلة الأجل .

٨ــ الشمولية: وهذا يعني أنّ الإدارة تتسم بالعمومية، أي قابلية تطبيق الوظائف الإداريــة فــي جميع أنواع المنظمات، وتنطبق على مستوى الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الواحدة، وأنّ كل مدير لديه: عاملون، وموارد، وهيكل، وعلاقات وأهداف. فكل مدير يمارس الوظائف الإدارية .

و لكي تنجح إدارة الروضة في تأدية وظائفها ينبغي أنْ تتصف بالخصائص الآتية:

أ ــ أنْ تكون إدارة هادئة: أي أنّها لا تعتمد على العشوائية أو المصادفة في تحقيق أهدافها، بــل ينبغي أنْ تعتمد على الموضوعية و التخطيط السليم، كالعمل بمشروع المؤسسة مثلا.

ب ــ أنْ تكون إدارة إيجابية: و هذا يعني أنها لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يجب أنْ يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل و توجيهه.

ج ــ أنْ تكون إدارة اجتماعية: بمعنى أنْ تتجنب الاستبداد و التسلط و تستجيب للمشورة وتدرك الصالح العام عن طريق العمل الجاد المتسم بالتعاون والألفة.

د ــ أُنْ تكون إدارة إنسانية: أي أنّها لا تنحاز إلى أفراد بناء على الجهوية أو الآراء.

(الهواري : ١٩٩٦م ، ٨٧)

أنماط الإدارة في مرحلة ما قبل المدرسة :

يقصد بالأنماط الإدارية كيفية ممارسة الإدارة لعملها وقد عرّف عابدين النمط الإداري بأنه: نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلا ، او أُسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في المواقف التربوية والإدارية كافة .(عابدين :٢٠٠١ م ،٦٧)

أما أحمد زكي بدوي فيعرّف النمط بأنّه : الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما ، ويعتبر عينة مختارة من هذه الفئة ، وهو بمثابة مثال لها في مجموعها . (بدوي : ١٩٨٦ م ، ٢٧١)

وقد تعددت الأنماط الإدارية تبعا للتعامل بين المدير ومرؤوسيه ، واختلاف الوسائل التي يجري فيها هذا التفاعل . وقد أجمعت معظم الدراسات الأجنبية والعربية منها : دراسة كيرت لوين K.Loyn ، ودراسة وايت وليبيت Wiett,Liptt .(عليمات ، ٢٠٠٢ ، ١٧٣ ـ ١٧٤)

ودراسة مصطفى واحمد : في مجال الإدارة المدرسية والتعليمية ، على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط رئيسة ، وردت هذه الأنماط بمسميات مختلفة.

(مصطفى وآخرون: ١٩٩٤ م ، ١٨٢) .

ويمكن التمييز بين أربعة أنماط أساسية للإدارة:(نمطين تقليديين، ونمطين عصريين)

١ـ الأنماط التقليديـــة :

النمط الأول: الإدارة بالأساليب

في هذا النمط يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف ، ويغلب الشكل على المضمون ، بشكل يجمل القبيح ويخفي المشاكل ، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق . وبذلك يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة .

النمط الثاني : الإدارة بالأهداف

في هذا النمط يقسم الهدف الإستراتيجي إلى عدد من الأهداف التكتيكية ، التي توزع على المديرين ، ثم يقسم كل هدف تكتيكي الى عدة أهداف ثانوية صغيرة توزع على المعاونين وهكذا ... بعد ذلك يقسم كل معاون مدير هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق . ومن الطبيعي أنْ يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارة الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وكل هذه تتطلب مهارة تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية .وإنّ تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ، ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على مستويات المنظمة كافة .

٢ــ الأنماط العصريــــــة

النمط الأول: الإدارة بالرؤية المشتركة:

وهو نمط بسيط في متطلباته ، عميق في آثاره ، تهتم الإدارة فيه بالوسائل والأهــداف بشــكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين علــى رســالتها ،ومــن مميزات الإدارة في هذا النمط مايأتي:-

١- أنّها ليست تنازلاً عن السلطة ، ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصــول إلى هدف يراه الجميع واضحاً ، إنّ كل الأهداف التي لا تحترم الهدف الاستراتيجي تصبح مضيعة للوقت والمال والجهد .

٢- أنّها تحول كل القائمين على العمل في المنظمة إلى شركاء،يعرف كل منهم إستراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية،ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الآخرين ونقدهم .

٣-أنّها تأخذ بأسباب العمل وتمكّن الإدارة من الحصول على تغذية راجعة ومرتدة ســريعة مــن القائمين على العملية التعليمية ، مما يكسب هذه العملية حماسة وجدية ، ويثير التحفيــز ويعظــم الإنجاز .

٤-أنّها تحمل في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ، فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون أنّهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية ، أو الذين يتوقعون مزيدا من الضغوط على أدائهم ولا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم ، وتأتي أيضا من أصحاب الفلسفة البيروقراطية .

٥- تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمســتقبل ولكنــه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل وبالطبع لا يمكن تحديد الأهــداف بدقــة دون رؤيــة مستقبلية دقيقة.

٦- يعمل هذا النمط على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، وذلك برفــع مستوى وكفاءة عملية الاتصال ، التي تُعد الجهاز العصبي للمنظمة

٧- تعمل على مستويين :الأول محاولة الاستفادة من الإمكانات القائمة للأفراد .والثاني هو العمل على إخراج الطاقات الكامنة داخل الأفراد وتوليدها .

٨- تجعل منظمة المستقبل تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى العمليــات التعليميــة ووســائلها وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة .

النمط الثاني : الإدارة المرئيــة ويقصد به سلوك الفرد (المدير) كما يراه الآخرون (غالبــا المرؤوسون) وليس كما يراه هو فهو وجهة نظر الآخرين ، فقد يكون مستبداً أو ديمقراطيا أو فوضويا ، ويجب أنْ لا يفهم أنّ للمدير نمطاً واحداً لا يحيد عنه ، بل بالعكس قد يكون للشخص عدة أنماط بحسب المواقف ، وفي هذه الحالة سيكون هناك نمط غالبُ ونمط احتياطي يظهر في حالة فشل النمط الغالب ، ويسمى بالنمط المُدعم .

ويميز الهواري بين أربعة أنماط لممارسة الإدارة هي :

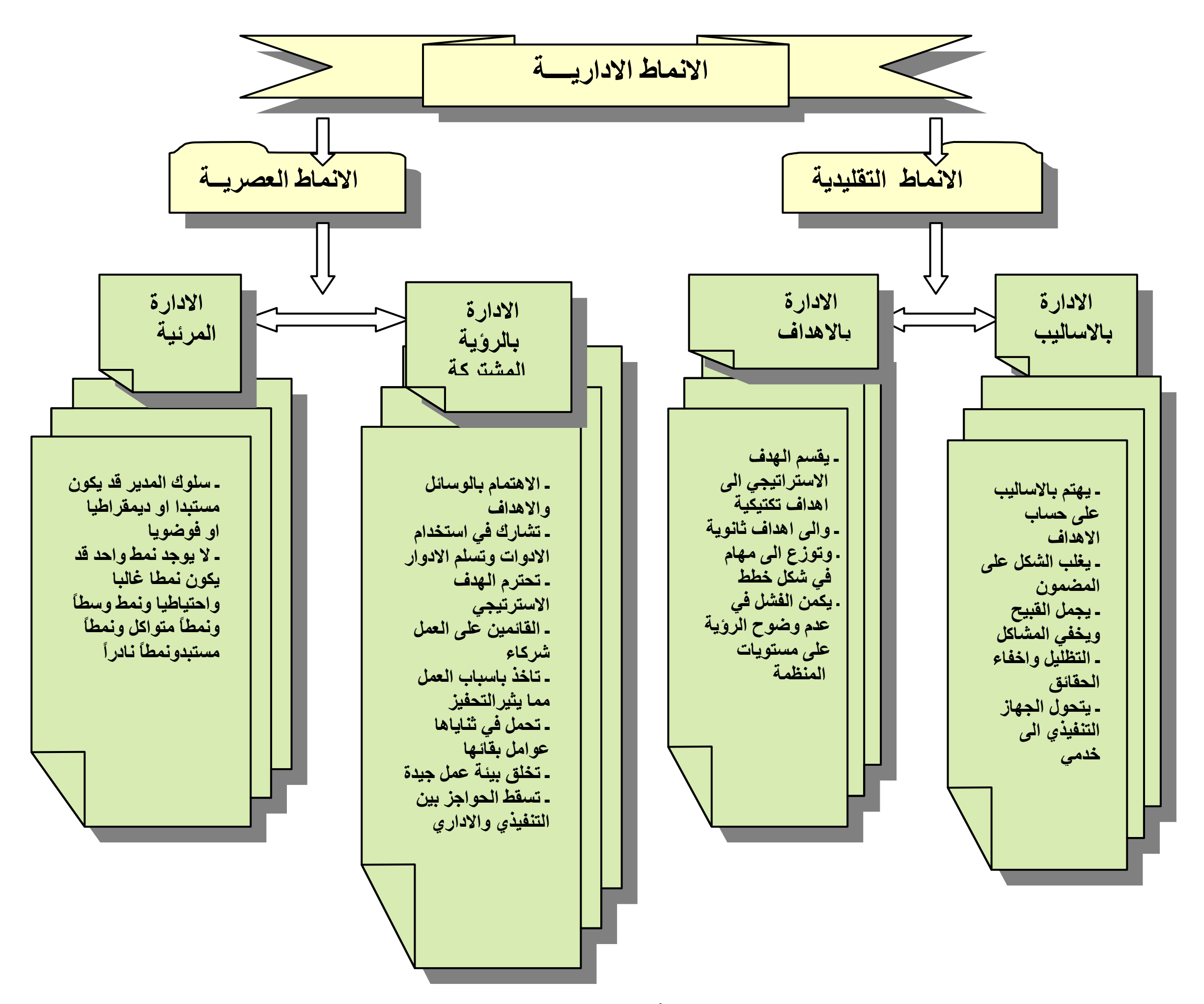
١ــ النمط الوسط : هو النمط الشائع في بعض الدول ، ويكون المدير ليس مهتما بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس وبالعكس ، وليس رجل منظمة هارباً ، ولكنه مدير عادي .

٢ــ النمط المتواكل : الذي ينفذ ما يخلو من المسؤولية فقط ، ويعتمد كثيرا على نــص اللــوائح والقوانين والتعليمات .

٣ــ النمط المستبد : نمط غير شائع في بعض البلدان ، ويطلق عليه مستبد وقاسٍ ، فهو ســرعان ما يفقد فاعليته إذا فقد سيطرته عند ظهور مراكز قوى ضده تجعله مشلولاً أو يهرب لنمط آخر .

٤ــ النمط النادر : هو النمط الذي يفهم وجهة نظر الآخرين ويحترم الناس ، يعرف ما لــه ومــا عليه من حقوق وواجبات تجاه الآخرين ، وهو النمط الذي يتصدى للغير ويعمل علــى التطــوير بشكل منهجي . (الهواري : ١٩٧٠، ٤٥)

شكل رقم (٢) الانماط الادارية



بعد هذا العرض سنسلط الضوء على الأنماط الإدارية المتبعة في المؤسسات المدرسية وما قبل المدرسية ، حيث توجد تصنيفات أخرى ومن أهم هذه التصنيفات هي :

أولاً-الإدارة الأوتوقراطية (Autocratic)

ولها مسميات متعددة مثل(السلطوية ، والتسلطية ، والفردية والمتحكمة).

تقوم الإدارة الأوتوقراطية على الأسس الآتية:-

١ــ التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منــه ويــؤتمر بأوامره وتوجيهاته ،ومن ثم يوجه هذه الأوامر إلى المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها.

٢ــ الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ .

٣ــ سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المرؤوسين.

٤ــ غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم،إذْ يوجه المدير تعليمات الى المرؤوســين وغيرهم الملزمين باتباعها والخضوع لها.

٥ــ غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياســات الصادرة عن الإدارة التعليمية .

٦ــ غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم باتباع طرق محددة في التعلّم .

٧ــ التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانــب الأُخــرى الروحيــة والعاطفية، والنفسية ، والاجتماعية.

ومن سلوك مدير المدرسة الأوتوقراطي : أنّه غامض في تعليماته وأوامره ، ويتعصب لرأيه ، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية ، وأنّه يركز السلطة في يديه ولا يفوضها لأحد من العاملين ظناً منه أنّ ذلك ينتقص من هيبته ومن كفاءته ، وأنّــه يتخــذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أنْ يسمح لهم بالمناقشة أو المشــاركة فــي رسم سياسة المدرسة ، وأنّه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم ممــا يجعل المناخ السائد في المدرسة رسميا جافا يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضــاء مجتمعها ، وانعدام أو انخفاض مستوى الثقة المتبادلة .ويترتب على هذا النمط أنّه يقود إلــى تولد الرغبة لدى المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية ، وتدني مستوى رضاهم الوظيفي والــى إحكام السيطرة وانتظام مظهر العمل . (ابو فروة : ١٩٩٧ م ، ٦٩)

ثانياً ــ الإدارة الدبلوماسية (Diplomatic)

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللياقة والدبلوماسية،حيث يبذل المــدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والظهور بمظهر جذّاب.ويسعى المــدير جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، مستخدما في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة ، وليس إلقاء الأوامــر. ويخطــط المــدير الاجتماعات ويشرك معه بعض المعلمين من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي، بحيث ينــاقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم ،ومحاولة كسب تأيدهم،ومساندتهم

له، واعتمادهم إياه،نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاتــه. ومــن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالــة الموضــوع إلــى لجنــة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمــين لــلآراء المعتمدة من إدارة المدرسة . ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها ويسندها إلى نفسه، ويتوارى عن الظهور فــي حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي ، ويضع العراقيل أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقته ليبرهن على صحة آرائه وتنبؤاته،وواقعيــة تحفظاتــه وخبراتــه التعليميــة والإدارية . (عابدين:٢٠٠١م ، ٧٠)

ثالثاً– الإدارة الترسلية(Laissez Fair) : (السائبة، والحرّة، والمطلقة).

يتميّز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظراً لتميز المــدير بالشخصية المرحة . وبالاطلاع الواسع فيما يتعلق بمهنته وبالمهارة الفنية، ويرى أنّ دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتعليم. ومن خصائص هذا النمط ، أن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين،وتدور نقاشات مطوّلــة قــد تنفضّ دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات،كما لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة أو الروضة وكتابة التقــارير عنهــا، وبمتابعــة الغياب، بل يفوضها الى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المعلمين في بحث مــا يعتقدونه مشكلات مهمة يستدعيها العمل.

ويعد هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث نتائج العمل ، فتحقيق الأهداف مسألة متروكة للحظ فقط ، وفي ظل هذا النمط يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم مما يكون له آثار سلبية في شخصياتهم وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه .
(عابدين، ٢٠٠١ م ، ٧١)

رابعاً – الإدارة الديموقراطية (Democratic) : ويطلق عليها مسميات أخرى مثل (التشاركية. والشورية).

وهو اتجاه يختص ويهتم بالعواطف الإنسانية ، ومساعدة الآخرين لمساعدة أنفسهم في تحقيــق هدفهم (مدير أو مديرة روضة أو المدرسة) الذي يتبع نمطا ديمقراطيا في إدارتــه ، حيــث تفوض السلطة والمسؤولية للمعلمات ، وتشاورهم في الرأي للاستفادة من خبراتهم قبل اتخــاذ القرار ، وتساعدهم على النجاح وتثني عليهن في السر والعلانية ، ومن خلال ذلــك تطــرق الكثير من الباحثين إلى إيجاد تعريفات عديدة للإدارة أو القيادة الديمقراطية .
(الفقي : ١٩٩٤ م ، ١١٠) .ومن سلوك المدير الديمقراطي: إنّه لا ينفرد برأيه بل يٌشــرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرار، ويسمح لهم بإبداء الرأي والمناقشــة دون تعصــب

لرأيه أو إستئثاربالسلطة ،حيث يعقد الاجتماعات المنظمّة والمنتظمة،مع الحرص على أن يسود جو من المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور والتنسيق في المدرسة أو الروضة. ويلجأ إلى استخدام سلطته بشكل مشروع دون تعسف ،كما يهتم بمساعدة الآخرين ،وعلى التفكير بطرق مناسبة لإتمام ذلك،فهو يقضي وقتاً طويلاً في العمل مع الآخرين .

(سمعان ،و مرسي :١٩٨٥م ، ٦٨) .

ويعرف العتيبي الإدارة الديمقراطية بأنها :ــ القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية في الروضة وإدارتها ، كالقدرة على قيادة التغيير بفعالية وبناء قيادة فريق العمل ، والقدرة على الإقناع ، والقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر التي تسهم في تحفيز العاملين بفعّالية . (العتيبي: ٢٠٠٥ م ،١)

وتقوم الإدارة الديمقراطية على الأُسس الآتية:-

ــ تنسيق الجهود بين العاملين في الروضة .

ــ المشاركة الفعّالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج.

ــ تكافؤ السلطة مع المسؤولية .

ــ تتعرف المديرة على الاستعدادات الخاصة للمرؤوسين وتعرف حدود قدراتهم وميولهم.

ــ في هذا النمط تتحدد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب. ففي أي عمل تعاوني تّحدد وظائف كل فرد من الأعمال حتى لا يٌسبب تداخل هذه الأعمال وتضاربها مما يسبب الألم والمتاعب للقائمين على تنفيذها.

ــ مراعاة التوازن عند وضع برامج الروضة وتنفيذها .

ــ إنشاء برامج للعلاقات العامة تهدف الى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة الروضة وبرنامجها وما تقوم به من نشاطات. (Bode,B.H,1949,pp.44-45)

ــ الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ، ويتم ذلك من خلال تفويض بعض المعلمات بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعور المديرة بكفاءتهنّ في العمل(عابدين، ٢٠٠١م ، ٧٢ــ٧٣)

ــ مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الواجبات والمسؤوليات .

ــ تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية .

ــ الاهتمام بتوفير الاتصالات الجيدة داخل الروضة ، ومن أهمها الاجتماعات المدرسية ، والمقابلات الشخصية ، وخارجها مع المجتمع المحلي ، وذلك بتعريفهم بسياسات الروضة وأنشطتها وبرامجها .

ــ الحرص على إقامة علاقات إنسانية في الروضة قوامها احترام شخصية الفرد .

ــ مراعاة التوازن بين الآراء ووجهات النظر المختلفة للمعلمات واحترامها من خلال فتح باب الحوار والمناقشة . (البوهي : ٢٠٠١ م ، ٢٥ــ٢٨)

ـ الاهتمام بالنمو المهني للمعلمات وذلك بأساليب متعددة منها تشجيعهم على الإطلاع على كل جديد في مجال عملهنّ ، والاهتمام بحضور الدورات ، وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمات والموجه التربوي .

ـ توثيق العلاقة ين الروضة والبيئة المحيطة وذلك تحقيقا لأهداف الروضة وتعمل المديرة جاهدةً على الاهتمام بنجاح مجالس أولياء الأُمور والمعلمات .

ـ العمل على تطوير جوانب العملية التعليمية على أفضل وجه .

(دياب : ٢٠٠١ م ،٣٠٤ـ٣٠٥)

وجديرا بالذكر أن أكثر الأنماط شيوعاً في الإدارة المدرسية هما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

ويمكن استخلاص أهم الاتجاهات الجديدة في الإدارة بعامة وإدارة الروضة بخاصة والتي تنسجم مع الإدارة الديمقراطية بالآتي :

١ـ اعتبار مديرة الروضة قائداً ديمقراطياً تهتم بتنمية البرنامج التعليمي وإثراء المنهاج الدراسي .

٢ـ إشراك العاملين في الروضة –وبخاصة المعلمات – في رسم سياسات الروضة ووضع قراراتها وتنفيذها .

٣ـ احترام العاملين والأطفال في الروضة ، وتوفير مناخ جيد وظروف ملائمة تسهم في رفع روحهم المعنوية ، وتعميق انتمائهم للروضة والمديرة ومهنة التعليم ، وتسهم في تقدم الروضة ورفعتها .

٤ـ تطبيق الديمقراطية في التعامل مع المعلمات والأطفال وغيرهم ، وبناء علاقات إنسانية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل والثقة بالمرؤوسين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم واتجاهاتهم .

٥ـ الاهتمام برفع كفاءة المعلمات بشكل يحقق لهنّ الاستقرار والنمو المهني والشخصي ، ويحفزهم للعمل بايجابية .

٦ـ الاهتمام بإتباع نظام جيد للاتصالات باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتحقيق التواصل والتفاعل مع المعلمات وأولياء أُمور الأطفال والأطفال ويزيد من جاهز يتهم .

٧ـ استثمار طاقات جميع العاملين في الروضة ، وتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية الكامنة لخدمة عمليتي التعليم والتعلّم .

٢ـ المهارات القيادية لمديرة الروضة :

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم القيادة الإدارية :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواءً كانوا علماء أمْ قادة ظهروا في التاريخ ، لكن القيادة لم تكنْ في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة .

ف**القيادة الإدارية** بتعريفها الشامل: تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وبهذا فإنّ القيادة تعتمد على التواصل بين المدير والمرؤوسين والذي لايوصل معلومات وبيانات فقط ولكنه يوصل وجهات نظر ومعتقدات وتصورات ، وسنورد فيما يلي بعضا من تعريفات القيادة :ـ عرّف كاتز Katz القيادة : بأنها كل التصرفات الصادرة عن فرد ما والتي تؤثر في الأمور التنظيمية المتعلقة بالمنظمة، والناشئة من هذا الفرد (القائد) كصاحب فكر. (دياب:٢٠٠١م ، ٢٨٥)

وعرفها كيلي (Kelly) : بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ضمن الجماعة .
(عليمات:٢٠٠٢م ، ١٧٣)

أما ألن (Alan) فقد قدم تعريفاً آخراً للقيادة فهي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعّال. (الفقي :١٩٩٤م ،ص٧٦)

أما القريوتي فيرى أن القيادة : هي تأثير شخص ما في الآخرين ليجعلهم يقبلون قيادته طواعية بدون إلزام قانوني،وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ولأنه يُعبر عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده .(القريوتي :١٩٩٣م ، ٥٨)

ومما سبق وفي ضوء التعريفات السابقة للقيادة نستخلص التعريف الآتي:-

القيادة عملية تأثير متبادلة بين القائد ومرؤوسيه لتوجيه نشاطهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة للمنظمة ، وهي عملية تعاون مشترك بين الجماعة بما لديهم من مهارات متعددة بغية الوصول إلى تحقيق هدفهم .

فالقيادة ليست مجموعة من الخصال أو السمات القيادية التي تتوفر في الشخص المعين لتجعل منه قائداً فحسب وإنما من الممكن أنْ يكون لهذه الخصال والسمات أثر في الموقف القيادي ولكنها لا تُشكل بالضرورة مكونات حاسمة في بروز القائد أو في درجة فاعليته.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أي موقف قيادي يتضمن ثلاثة محاورهي :
(القائد ــ ومتغيرات الموقف ــ والتابعين).

المحور الأول: القائد

ركزت معظم الكتابات التي تناولت شخصية القائد تاريخيا على بعد خصائصه وخصاله. فقد عرض ستوكديل Stogdill (١٢٤) دراسة وبحثا عن القيادة عنيت جميعها بدراسة خصائص القائد والخصال التي يمتلكها متميزاً بها عن تابعيه. فمثلا فرضية أنّ القائد يتميز بأنه أكبر سناً من تابعيه، فقد بينت (١٨) دراسة تمّ تحليلها أن معامل الارتباط بين القيادة والعمر الزمني يتأرجح بين −٣٢،. إلى ٦٧،. بمعنى أنّه لا يوجد تأكيد أو توجه عام لدى جميع القادة بأنْ يتميزوا بكبر سنهم عن تابعيهم.أمّا بالنسبة للقادة الذين يمتلكون خصلة السيطرة أو خصلة الضبط الانفعالي العاطفي ،فقد بينت (١١) دراسة أن القادة كانوا أكثر استقرارا في الجانب العاطفي والانفعالي من تابعيهم . بينما(٥) منها أن القادة كانوا أقل من تابعيهم سيطرة على انفعالاتهم وعواطفهم ، كما بينّت (٣) من هذه الدراسات أنه لا توجد هناك فروق دالة بين القادة وتابعيهم بالنسبة لهذه الخصلة . (Stogdill 1947 :35-71)

المحور الثاني : الموقف

يشكل بعد الموقف العامل الحاسم الآخر في القيادة. ، فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر.

غير أن (Hemphill) همفل من جامعة ميريلاند قام بمشروع طموح حاول من خلاله التوصل إلى أبعاد أساسية يمكن استخدامها في وصف المواقف والتعامل معها. وقد حددت الدراسة الأبعاد التالية لاستخدامها من أجل رسم منظور ولوحة معالم موقف قيادي معين وهذه الأبعاد هي:

١ــ حجم الجماعة واستقرارها.
٢ــ مدى تضامنية وتشاركية الأداء بين أفرادها وإحساسهم بروح الفريق.
٣ــ تجانسيه الجماعة من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم .
٤ــ يسر التواصل ومرونة العلاقة بين أفرادها
٥ــ تقبل الجماعة للأفراد الجدد والمقدرة على استقطابهم.
٦ــ تمكن الجماعة من أهدافها المرسومة والتركيز على محوريتها في الأداء
٧ــ استقلالية الجماعة ووعيها بحدودها وأطرها وأُلفة العلاقات بين أفرادها
٨ــ يرى موقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي و إحساسه بأهمية الجماعة
٩ــ درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة . (Hemphill 1948)

وفي ضوء الأبعاد السابقة يمكن إعطاء تقديرات معينة تعبر عن الملامح العامة للموقف ككل.

المحور الثالث : التابعون

إن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ إن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر في كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي ،وهذا يثير تساؤلاً حول من هم الأفراد الأقدر على التكيّف مع القيادة بشكل عام ومع القيادة الأكاديمية التربوية بشكل خاص؟ إنهم الأفراد الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمون لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها.

الأبعاد النوعية للقائد الإداري التربوي :-

لا بد من إلقاء الضوء على الأبعاد النوعية للقائد التربوي لأنها مدخلات أساسية لها أهميتها ودورها في بلورة شخصية القائد وتحقيق كفايته وفاعليته ومن أهم هذه الأبعاد التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي ما يلي :

١- القوة والحماسة والنشاط والثقة والفطنة والذكاء

٢- توافر رؤية وتصوّر واضح والقدرة على الخيال والتحليل والإبداع.

٣- توافر قاعدة معرفية ومفاهيمية ومهارية فنية .

٤ـ التميز في الخصال والمزايا الشخصية التي من أهمها : أ ـ التواضع والمقدرة على طرح الذات. ب ـ الودية والمشاعر الصدوقة. ج ـ الذوق واللباقة. د ـ الاستعداد لخدمة الآخرين. هـ الجرأة في مساندة الحق. ـ السماحة والطلاقة .

٥ـ النضج وتميّز في الخصال الأخلاقية التالية : أ ـ أن يتميز بحس عال من الأمانة والإخلاص والكرامة. ب ـ أن يتميّز بروح العدالة وعدم الاستعداد للتحيز . ج ـ أن يتميز بالاستقامة والصدق. د ـ أن يتميز بالفضيلة والحلم.

٦ـ القدرة التمييزية على إصدار الأحكام .

٧ـ البعد الا يماني الأصيل والمتجذر. (الطويل: ٢٠٠٠م ، ١٨٢-٢٠٢)

والقائد الإداري يستمد سلطته في التأثير في الآخرين من خلال المجالات التالية :

١ـ السلطة التي يكتسبها القائد الإداري بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

٢ـ سلطة القائد الإداري في تقدير المكافآت لحفز المرؤوسين على إنجاز العمل .

٣ـ سلطة إخبار القائد الإداري للمرؤوسين على اتباع منهجه المحدد للعمل .

٤ـ سلطة يستمدها القائد الإداري نتيجة الخبرات الفنية التي اكتسبها على مر السنين.

٥ ـ السلطة التي يكتسبها المدير إذا استطاع أنْ يجعل المرؤوسين يتفاعلون معه ويحبونه . (سلامة:٢٠٠٠ م ، ٣٥) .

أهمية القيادة الإدارية:

تأخذ القيادة أهمية محورية في العملية الإدارية ، فمن خلال القيادة يقوم المدير بإنجاز الأهـداف التي تم الاتفاق عليها ، وتُعد القيادة من أهم متطلبات نجاح أي منظمة ، وبوجود القيـادة الفعّالـة يتحقق النجاح من خلال وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها وربط العـاملين بهـذه الأهـداف ، وتنسيق جهودهم وتوجيهها في اتجاه الأهداف المرغوب في تحقيقها ، فهي :

١ـ حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢ـ كما أنّها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة.

٣ـ وتقوم بتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية .

٤ـ تقوم بالسيطرة على مشكلات العمل وحلها،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

٥ـ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد كونهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أنّ الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

٦ـ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة والتي تُسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة . (سلامة:٢٠٠٠م ، ٧٦)

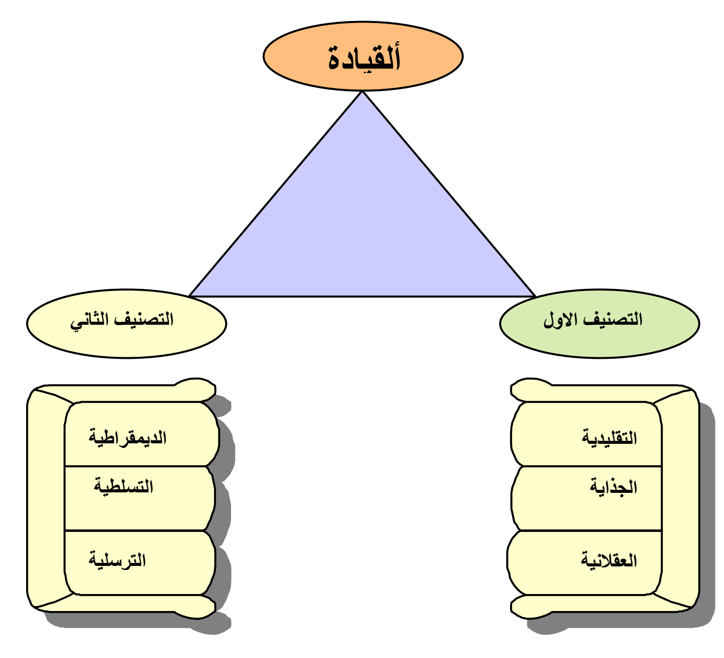
أنماط القيادة الإدارية : هناك عدّة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية منها:-

التصنيف الأول: القيادة التقليدية ــ والقيادة الجذّابة ــ والقيادة العقلانية.

التصنيف الثاني : القيادة الديمقراطية ــ القيادة التسلطية ــ القيادة الترسلية

والشكل التالي يوضح أنماط القيادة الإدارية:

شكل رقم (٣) أنماط القيادة الإدارية



التصنيف الأول : (القيادة التقليدية ــ القيادة الجذّابة ــ القيادة العقلانية) .

١ــ القيادة التقليدية : تقوم على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة ، والأفراد لهم الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له ، ومن سلبيات هذا النوع انه يحافظ على الوضع الراهن دون تغييره والمقاومة للتغيير عاملا مهماً لتغيير سلطة القائد وتدعيم تفرده .

٢ــ القيادة الجذابة : يتمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب خاصة ، ويغلب عليه الصفة الشخصية ، والعاملون معه ينظرون إليه على أنّه شخص مثالي يتمتع بقوة خارقة ، ومنزه عن الخطأ ، وعلاقتهم به على أساس الولاء الكامل وأنهم مريدوه المخلصون . وهذا النمط تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة ، ويكون أنسب للمنظمات الرسمية والزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية .

٣ــ القيادة العقلانية : تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط ، أي أنّ صاحبها يستمد دوره القيادي مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات وهو يعتمد سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ، ويستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح . يتميز هذا النمط ، بأنّه غير شخصي ، وتكون الطاعة والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية ، وإنّما لمجموعة الأُصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة .

التصنيف الثاني : (القيادة الديمقراطية ــ القيادة التسلطية ــ القيادة الترسلية) .

١ــ **القيادة الديمقراطية** : تقوم على أساس احترام شخصية الفرد ، وأنّه غاية في ذاته ، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والاقتناع ، وأنّ القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب ، والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملي ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول ، ويراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، وترتبط هذه القيادة بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية . ومن سلبياتها أنّها قد تأخذ وقتا طويلا في الوصول إلى قرار وتأخذ وقتا طويلا حتى يتعود الأفراد على ممارستها ومعرفة واضحة بالأساليب الديمقراطية وما يميزها عن غيرها . وعليه فإنّ القيادة الديمقراطية : هي كل نشاط هادف يدرك فيه القائد أنّه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأُمورها ، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التذكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المتاحة .

٢ــ **القيادة التسلطية** : تقوم على الاستبداد بالرأي ، والتعصب الأعمى ، وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ، ولا تسمح بأي نقاش او تفاهم ، وتقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين والقائد التسلطي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أنْ يفعلوه وكيف يعملونه ومتى ؟ وأين ؟

ويكون القائد منعزلاً عن مجموعته لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة ، وهذا يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل ، إلاّ أنّه يتميز بانعكاسات وآثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد وتماسك العمل مرهونا بوجود القائد فإذا غاب انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل .

٣ــ القيادة الترسلية : هي التي تترك للآخرين الحبل على الغارب ، دون تدخل في شؤونهم ، والقائد يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه ، وهذا النوع يتميز بأنّه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد ، وأفرادها يشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والتمادي على أنفسهم ، مما تكون له انعكاسات سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالقائد وبالطبع ينعكس على العمل نفسه . (مرسي: ١٩٨٩م ، ١٤٠ــ ١٤١)

<u>٣ــ مهارات القائد الإداري :</u>

لا شك أنّ كل قائد يجب أنْ يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أنْ يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١ــ **<u>المهارة الفكرية</u>** : ــ تتعلق هذه المهارة لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء.والمهارات الفكرية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأُمور التي يمكن أنْ تحدث في المستقبل. أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

٢ــ **<u>المهارة الفنية:</u>** وهي أنْ يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، مُلماً بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أنْ يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية مايلي:

١– أنّها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة في أثناء أدائه لعمله.

٢– أنّها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

٣– أصبحت مألوفة أكثر من غيرها في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

٤– هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .

ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ ــ القدرة على تحمل المسؤولية. ب ــ الفهم العميق والشامل للأمور. ج ــ الحزم.

د ــ الإيمان بالهدف.

٣ــ **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارة الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماسة وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أنْ تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة . (مرسي،١٩٨٩م ، ١٥٥-١٥٦)

٤ــ *أنواع المديرين ودورهم في بناء الإدارة التربوية :*

ميّز المربون بين عدة أنواع من المديرين أهمها ما يلي:-

المدير الفعّال :

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه .

فمديرة الروضة بحكم منصبها يتوقع منها تقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية ، وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معها لرفع وتحسين العملية التربوية والتعليمية ، وتطوير الأداء العام ، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة ، وذلك بتكلفة محددة في وقت معين ، فإذا حققت مديرة الروضة هذه التوقعات منها بحكم منصبها (كمديرة روضة) نطلق عليها مديرة فعّالة والفاعلية ، هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن المجهودات التي قامت بها والاجتماعات التي حضرتها والخطابات التي أرسلتها (فالمسألة ليست مسالة نشاطات أو مجهودات ولكنها مسالة نتائج) ، والفاعلية في الروضة تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات التعليم ، ولا يقاس ذلك بنسبة النجاح العام بقدر مدى استفادة الأبناء من التعليم وأثر ذلك في سلوكهم ومعلوماتهم الثقافية والعلمية والاجتماعية وتفاعلهم مع المجتمع واستفادة المجتمع المحيط بهم من تعليمهم ، وهي ليست صفات تتحلى بها مديرة الروضة ولكنها نتائج متوقعة منها بحكم المنصب ، وقبل أنّ تكون المديرة فعّالة يجب أنْ تكون فعّالة أولا على المستوى الشخصي ، فلا بد قبل أنْ تدير الآخرين من أنْ تدير نفسها أولا ، وأنْ تكون لديها رؤية مستقبلية ،وأنْ يكون لديها إحساس نبيل يحفزها هي شخصياً قبل أنْ يحفز الآخرين وأنْ تكون مصداقيتها عالية فلا أمل في شخص لا يثق الناس فيه ، وأنْ تتوحد معهم وجدانيا، أي تشعر بمشاعرهم. (الهواري ، ١٩٩٥ م ، ٧٥)

والمديرة يمكن أنْ تحقق دورها بشكل فاعل ومتكامل إذا تـوافرت لـديها بعـض الخصـائص والسمات ، والتي تشكل العناصر الأساسية لسلوكها القيادي .

وقد حددها (جواد ، ١٩٩٢) و (العبيدي ، ١٩٩٨) بالآتي :

١ــ الذكاء : في القدرة التحليلية للمشكلات وقدرتها على التأثير فـي الآخـرين وتحفيـزهم واستيعاب وفهم ما يقوله الآخرون بكفاءة .

٢ــ الميل نحو العلاقات الإنسانية : أي أنْ تكون لديها روح إنسانية ومتعاونة تسـتطيع إشـاعة مبادئ العمل الجماعي ، والتعاون ، وتنظيم العمل ، وإشعار العاملين بـدورهم ورفـع الـروح المعنوية لهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم على الإنجاز .

٣ــ المعرفة والخبرة الإدارية : إذْ لا بد لها من الإلمام بالمبادئ النظرية اللازمة للعمـل الإداري ويضاف إليها الخبرة العملية والممارسة الميدانية ، فضلا عن دراسة علوم أُخرى مثـل العلـوم السلوكية ، واستخدام الحاسوب ، وهذا لا يأتي إلا بالممارسة الميدانية والتدريب .

٤ــ دافع الإنجاز : أنْ تتمتع بدوافع ذاتية لتحقيق مزيد من الإنجاز،ولا تثنيها مواقف الإخفاق من عزمها واندفاعها نحو تحقيق الأهداف .

٥ــ الفاعلية : هي مدى توافق السلوك الإداري القيادي الذي تتخذه المديرة مع الموقـف الإداري وفاعليته في مواجهة الموقف . وتمثل الفاعلية في التطبيق العملي للقيادة جانبا أساسيا ومهماً فـي تحقيق الأهداف .

٦ــ القدوة الحسنة : أي أنْ ترتقي إلى مستوى المركز الذي تشغله لتكون قدوة للعاملين معها في الفعل والقول . (جواد : ١٩٩٢ م ،٤٥ ، والعبيدي :١٩٩٨ م ، ٧٥)

٧ــ قدرتها على استخدام التقنيات الحديثة: حيث أكدت الدراسات أهمية استخدام الوسائل التقنيـة في مساعدة المديرة على تطوير قابليتها ومهارتها في اتخاذ القرار ومن هذه الوسائل (الحاسوب) واستخدام تكنولوجيا المعلومات الذي يساعدها على الأداء الأفضل ويطلق المواهب ويهيئ لها أسباب النجاح . (Wricht, Robert,1993,p.23)

المدير الناجح:

إنّ مديرة الروضة الناجحة هي التي تستخدم السلطة بحكم منصبها ، وتحسم النقاش بعد إتاحـة الفرصة للجميع للتكلم ، والاهتمام الصادق بالإصغاء إلى آراء الزملاء ووجهات نظرهم ، مع فتح المجال لمناقشة المسائل الرئيسة وهي من علامات المديرة القوية والواثقة من نفسها وإنّ المديرة تحصل على مستوى مقبول من النتائج طالما كانت موجودة في موقعها تلاحظ العمل وتتابعـه ، وبمجرد أنْ تترك العمل أو تتغيب فإنّ الإنتاج ينخفض وربما يصـل إلـى حـد الاضـطراب والفوضى والانهيار .

ويمكن أنْ تكون المديرة ناجحة وغير فعاّلة وذلك لأنّها تؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط . ويمكن أنْ تكون المديرة ناجحة وفعّالة في الوقت نفسه وتأثيرها سيؤدي إلى تطوير تنظيمي والى كفاءة إنتاجية عالية في الأجل الطويل . (الهواري ، ١٩٩٥ م ، ٧٧) .

المدير المتقادم:

عندما تعجز وتفشل المديرة التي سبق وإنْ كانت مديرة فعّالة وناجحة عن مجاراة التطـــور والتجديد ، وعن المساهمة الفعلية في تحقيق أهداف وحدتها أو إدارتها تُعد مديرة متقادمة ، مثل الآلة التي أصابها القدم وأصبح إنتاجها منخفضا كماً ونوعاً مقابلة بآلة حديثة ، الأمر الذي يدعو الى استبدالها بغيرها لتقادمها ، وهو ذلك الموقف الذي لم تعُد فيها المديرة قادرة على تحقيـــق ما تحتاج اليه المنظمة من تجديد وابتكار لمسايرة ما يحدث في البيئة من تغييـــر ، وأصـــبحت عاجزة عن المساهمة في تحقيق الأهداف الجديدة للمنظمة .

ويجب التمييز بين المدير غير المنتج والمدير المتقادم :

فالأول لا يؤدي وظائفه الإدارية ليكون مديراً بمعنى الكلمة وتنقصه قابلية التجديـــد والابتكـــار والتحسين ويفضل دائما أنْ يبقى في المستويات الدنيا حيث يدور اهتمامه فقـــط حـــول التنفيـــذ والأداء وليس حول تحصيل أحسن النتائج ويفضل البقاء في الوظيفة التي يكون فيها تقويم الفرد على أساس ما يحرزه من إنجازات ونتائج ، ويسمى أيضا بالمدير الهارب.

أمّا المدير المتقادم، فهو المدير الذي كانت فاعليته عالية وحققت نتائج وإنجازات في الماضـــي وأخذت هذه الفاعلية تتضاءل تدريجياً حتى فقدت تلك القدرة والقابليـــة علـــى تحقيـــق النتـــائج فالاعتبار هو للنتائج وللإنجازات وليس ما يؤديه من أعمال(الجرس:١٩٧٩م ، ٨١ــ ٨٤)

٥ ـــــ مهام مديرة الروضة وواجباتها :

انطلاقا من أهمية دور مديرة الروضة في ضوء ما تفرضه فلسفة التربية من مسؤوليات جديدة من أداء فعّال ، وتطوير كفاءات المعلمات في الروضة وتنميتها ، وقيـــادة البـــرامج التدريبيـــة والتعليمية وتطوير سير العملية التربوية بكفاية ومهارة إدارية وفنية تتناســـب مـــع الاتجاهـــات الجديدة للإدارة ، وبذلك فقد أصبح من أوليات العمل التربوي إعداد مديرات مؤهلات ومُدربات تدريبا تقنيا في ضوء المعلوماتية الحديثة ، من خلال تصميم برامج خاصة لهنّ وإعدادهنّ إعداداً علميا ليكنّ قادرات على أداء المهمات الملقاة عليهنّ بصورة تحقق للروضة نجاحها في تحقيـــق أهدافها التربوية . (كاربنتر :٢٠٠١ م ، ٩١)

وتتنوع مهام مديرة الروضة وواجباتها بتنوع المجالات المعنية بها ،وسنوضح فيما يلي مهـــام مديرة الروضة في بعض المجالات :

ــ ومن مهامها الإدارية ما يلي :

١ ــ الإشراف على إعداد السجلات المختلفة والجداول والمحافظة عليها حاسوبياً.

٢ ــ متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية .

٣ ــ إعداد الموازنة العامة والرقابة على أوجه الصرف .

٤ ــ إدارة شؤون الأفراد.

٥ ــ الإشراف على حفظ النظام بين الأطفال .

٦ ــ إدارة المرافق العامة، والعمل على تزويدها بالأدوات والتجهيزات اللازمة.

٧ ــ مراقبة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التعليمية .

ــ مهام مديرة الروضة في عملية الإشراف التربوي:

إنّ تمثيل مديرة الروضة للدور القيادي وتبنيها له ، يجعلها تولي اهتماما كبيراً للمسؤوليات الإشرافية إلى جانب المسؤوليات الأخرى وذلك للارتقاء بالعمل التربوي التعليمي إلى المستوى الذي تجعله محققاً للأهداف. ومن الأمور التي تبرز أهمية دور مديرة الروضة في العمل الإشرافي هو وجودها المستمر في ميدان العمل ، مما يؤهلها لمعرفة واقع الروضة بكل تفاصيلها وكذلك المتابعة المستمرة لجهود التطوير، كما يؤهلها الوجود المستمر في ميدان العمل لبناء علاقة مهنية وشخصية مع الأطفال والمعلمات وجميع العاملين في الروضة ، وهذا ما يساعدها على إحداث التأثير المطلوب في دافعيتهم وفعاليتهم. ولعل هناك من يشير إلى بعض الصعوبات التي تقف في وجه مديرة الروضة عند ممارستها لعملها الإشرافي ، مثل عدم وجود الوقت الكافي لمديرة الروضة نظراً لكثرة مسؤولياتها ، وعدم توفر المعينات البشرية والمادية بشكل كافٍ. ومن الصعوبات التي تتردد كثيراً في هذا المجال هو عدم إلمام مديرة الروضة بالتخصصات المختلفة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالإشراف على المعلمات في الروضة.

بالنسبة لعدم توفر الوقت الكافي، فإنه من المعلوم أننا لا نتوقع أن تباشر مديرة الروضة بنفسها تنفيذ المسؤوليات كافة سواء كانت إدارية أم فنية. وإن مما يُعين مديرة الروضة على تحقيق التوازن في أدائها لمسؤولياتها وترتيبها لأوليات عملها هو تصنيف أعمالها حتى تعرف المسؤوليات التي لابد أن تباشرها بنفسها ، والمسؤوليات التي يمكن أن تشترك مع الآخرين في تنفيذها. وتلك المسؤوليات التي ينبغي أن تفوضها للآخرين.

ويقول في ذلك بطاح(١٩٩١م): "إن مديرة الروضة ليست هي المسؤولة الوحيدة عن العمل في الروضة ، خصوصاً أنها تستطيع أن تفوض بعض سلطاتها إلى الآخرين من العاملين في الروضة . أما بالنسبة لصعوبة عدم إلمام مديرة الروضة بالتخصصات المختلفة التي تدرس في روضتها وذلك عند إشرافها على المعلمات ، فإن حقيقة شمولية عملية الإشراف وتعدد جوانبها تجعلنا ندرك أن هذه الصعوبة تتعلق بجزئية من العمل الإشرافي، هذه الجزئية هي تنمية

المعلمات وتقييمهم في مجال تخصصهم. مدير الروضة هنا لها مجال واسع في تنمية المعلمات في جوانب أخرى غير التخصص مثل ضبط الصفوف وإدارتها وإثارة تفاعل الأطفال . وبناء علاقات إيجابية مؤثرة مع الأطفال . بالإضافة إلى هذا، فأن المجال واسع أمام المديرة في العمل الإشرافي في محاور أخرى مثل الأطفال والمنهج وبيئة الروضة .

http://faculty.ksu.edu.sa/DrAHabeeb/default.aspx

Par mazagan - Publié dans : الإدارة التربوية

ــ مهام مديرة الروضة وواجباتها المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من معلمات وأطفال وأولياء أُمور تشمل :

١ ــ تحفيز المعلمات للعمل بأقصى جهد ممكن فيها .

٢ ــ العمل مع المعلمات على تطوير وتنمية وتحسين أنشطة الروضة .

٣ ــ إشراك المعلم في وضع خطط تقويم وتسجيل وتقدم البرامج الموضوعة.

٤ ــ تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس .

٥ ــ إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمات في الروضة .

٦ ــ العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل الاستخدام الأمثل لها .

٧ ــ التقويم والتوجيه المستمر للمعلمات . (فهمي :١٩٩٣ م ، ٨١ــ٨٦)

ــ مهام مديرة الروضة وواجباتها في مجال التوجيه والإرشاد،باعتبارها مرشدة عامة تشمل:-

١ ــ تهيئة المناخ المناسب والبيئة التربوية التي تتناسب مع ميول الأطفال واستعداداتهم والاهتمام بهم وحل مشكلاتهم، وتمهيد الطريق للانتقال إلى المرحلة التالية بسهولة ويسر.

٢ ــ توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاح عملية التوجيه والإرشاد .

٣ ــ دعم المرشدة وتشجيعها ، وعدم تكليفها بأعمال إدارية تعيقها عن القيام بعملها .

٤ ــ رئاسة لجنة التوجيه والإرشاد .

٥ ــ المشاركة المباشرة في توجيه الأطفال وإرشادهم .

٦ــ الاتصال والتنسيق مع إدارة التعليم لتامين احتياجاتهم اللازمة لإنجاح برامج التوجيه.

٧ ــ الاتصال بأولياء الأمور للتعاون مع الروضة في تحقيق احتياجات برامج الروضة.

(السيد : ١٩٩٨ م ،١٠٩ــ ١١١)

ــ مهام مديرة الروضة وواجباتها تجاه الأطفال مايلي:

١ــ تهيئة الطفل لاستقبال أدوار الحياة على أساس سليم من التنشئة الصالحة .

٢ــ تعويد الطفل آداب السلوك وإكسابه الاتجاهات الاجتماعية الصالحة وفق قيم المجتمع

٣ــ تهيئة الطفل لمرحلة التعليم الأساسِي وتزويده بالمعلومات التي تتناسب مع نموه العقلي وتشجيع نشاطه الابتكاري ، وتنمية إحساسه الجمالي وتذوقه الفني عن طريق تهيئة مستلزمات

الوسائط التعليمية المتطورة الحديثة واستخدام منظومة المعلومات في التعليم بتعليم الطفل كيفية استخدام الحاسب الآلي والوسائل الحديثة المعتمدة الأُخرى .

٤ــ تدريب الطفل على المهارات الحركية، وتعويده العادات الصحية السليمة ، وإتاحة الفرص أمام حيويته للانطلاق الموجه .

٥ــ تلبية حاجات الطفولة، وحماية الطفل من الأخطار وبوادر السلوك غير السوي.

٦ــ صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي وفق قيم المجتمع والبيئة التي هو فيها.

٧ــ توجيه سلوك الطفل كي يستطيع أن يعبر عن حاجاته لفظيا ، وان يعتمد على ذاته في الأمور اليومية .

٨ ــ تزويد الطفل بالمعايير الصحية والأساسية المتاحة والمعلومات .(مرسي ، ١٩٧٧ م ،)

إنّ نجاح مديرة رياض الأطفال في أداء رسالتها يتوقف على مدى قدرتها على التطوير الإداري القائم على تطوير ذاتها سواء المتعلق (بالعاملات أم الأطفال أم المنهج أم المبنى ، أم أولياء الأمور) وغيرها ، وهذا يتطلب أن يتوفر في المديرة مجموعه من القدرات والاستعدادات والمهارات في ممارستها في إدارة التطوير، ومقاومتها للمعوقات التي تحد من إدارتها والتي تمكنها من إحداث التطوير في الإدارة التربوية .

لذلك تزداد أهمية وجود إدارة التغيير من أجل تطوير رياض الأطفال كونها منظمات مجتمعية، " تنمو فيها مشاركة أولياء الأمور، وتقديم مشورتهم ونصائحهم، وأيضا مطالبتهم لها بنوعية خاصة من المتعلمين، تتوافق ومطالب البيئة الخارجية والتغييرات الحادثة فيها .

كما أنّ إدارة التغيير تسمح لمؤسسات رياض الأطفال بتحديد أهدافها التعليمية على المدى الطويل في ضوء التغييرات غير المتوقعة ، والمدى الواسع وتأثيراتها في نوعية التعلم والتعليم و الخطوات ، التي تقوم بها هذه الإدارة من أجل ذلك مما سوف يؤثر في الارتقاء بمستوى رياض الأطفال ومجتمعها من مديرة ومعلمات ومستخدمات ، وغيرهن ويستفيد منها أطفالنا الذين هم جيل الغد:(Owen : ١٩٩٢)

و يجب أن يؤخذ بالحُسبان دور المديرة التربوي والتعليمي في ظل تكنولوجيا المعلومات، إذ أنّ بعض المديرات لا يحسن التعامل مع المستحدثات التكنولوجية ويبتعدنّ عنها خوفا من عدم إدراكهنّ كيفية التعامل معها ، لذلك يجب تقديم مستلزمات التدريب وفتح الدورات الخاصة للتدريب على استخدام الحاسوب كونه وسيلة من الوسائل التي تعين على استخدام التكنولوجيا في التعليم وجمع المعلومات عن طريق الاتصالات للاطلاع على كل جديد ووضع الحلول لما يواجهه من مشكلات التطبيق في الواقع ، ويتضح من ذلك أهمية التطوير الفكري والتأهيلي معنوياً وعلمياً وفكرياً ومهنياً للتعامل مع هذا التطور بإيجابية لتحقيق أهداف الروضة ، ويجب

أنْ تكون المديرة على قناعة كاملة بضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرهـــا تكنولوجيا التعليم بالرياض ، وعليها الانتظام في التدريب في أثناء الخدمة لمتابعة كل ما هـــو جديد . (سالم : ٢٠٠٤ م ، ٥٨)

ثالثاً: نظريـــــات الإدارة التربويـــــــــــــة:

١ــ النظريـــة : *(مفهومها ــ أهميتها ــ الحاجة إليها ــ مصادرها)*

لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال حتى عام ١٩٥٠، بل وقبل الستينات ونتيجة للـــدعم الذي قدمته مؤسسة (W.K Kellogy) الأمريكية في مجال الإدارة التربوية ، قام كل من (كولا دارس و جترلز) بإصدار كتابهما عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية .

وكان المديرون يقدمون اقتراحاتهم في تحسين وتطوير الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة المحاولة والخطأ ، أو من خلال حلول جاهزة محفوظة، لكن المربي الذي ينطلـــق في تصرفاته من هذه الوسائل هو إنسان مهمل لذكائه منكر لإمكانات الإبداع الذاتي ، والإبـــداع يحتاج الى خلفية قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج الى إنسان يعتمد نظريـــة واعيـــة فـــي ممارساته .

ومن دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت في نظام معين، وعلـــى الإداري بلورة البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتاج التطبيقي وبدونهما يبقـــى البناء النظري مفككا ويساهم بضياعه. والمسئولة الإدارية (المديرة) لا يمكنها العمل في الروضة دون أنْ يكون لديها اطلاع وإلمام واسع بنظريات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرســـية بصـــفة خاصة وهذا يهيئ لمديرة الروضة الفرصة لبناء خلفية نظرية أو فلسفة نظرية إدارية خاصـــة بهـــا تبين (المدى والمجال والطريقة التي تتعامل بها مع المعلمات والأطفال والعاملين والآباء والمجتمع المحلي) الأمر الذي يزيد من نظرتها ويساعدها على التفهم العميق للســـلوك الإنســـاني ودوافعـــه وحاجات الأفراد واختلافها وكيفية إشباعها بطريقة تحقق هدف الروضة وهدف الأفراد فـــي وقـــت واحد في توازن واعتدال . (الفقي ،١٩٩٤ م ، ٦٦)

فإن للنظرية معاني تختلف باختلاف العلم الوارد فيها ، فالإدارة شأنها شأن العلوم الإنسانية الأُخرى فهي عملية إنسانية متعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها ، وهذا لا يعنـــي عـــدم البحث في الموضوع بل إنّ أهمية الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهما جـــدا لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبة طريقة المحاولة والخطأ .

والنظرية في الإدارة التربوية ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة أو خارطة توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية ، إذا توفر للإداري أساس لتحديـــد المشـــاكل المحتملـــة وتقتـــرح الافتراضات والبدائل للتعامل معها ، كما توفر الإطار للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية . (Getzels a Campp bell , 1968 :p9)

٢ــ النظريات التي تناولت الإدارة التعليمية

بدأ الاهتمام بنظريات الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين وذلك عندما انعقد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية عام ١٩٥٥ ، وأن جميع الجهود التي بذلت في تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها من قبل العلماء والباحثين من رجال الإدارة ومحاولة وضع أسس لها ، كانت متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة أمثال (تايلور وهنري فايول ولوثر جير ليك ...وغيرهم)

وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها إلى الإدارة ، فالبعض نظر إلى الإدارة على أنها عملية اجتماعية وبعضهم الآخر نظر إليها على أنها عملية اتخاذ قرار ، في حين نظر آخرون على أنها وظائف ومكونات . (مرسي، ١٩٨٩م ، ٧٩)

فالإدارة ما هي إلا علم من العلوم الذي تطبق فيه الأساليب العلمية.

وفيما يلي بعض المحاولات في مجال إيجاد نظرية للإدارة التعليمية :

أولاً : **نظريات الإدارة كعملية اجتماعية** Social processing Theory:

من النظريات الحديثة الأكثر شهرة في الإدارة التعليمية ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية والتي تقوم على فكرة أنّ دور مدير المدرسة ودور المعلم لا يتحدد إلاّ من خلال علاقة كل منهما بالآخر ، وهذا يتطلب تحليلا دقيقا علميا واجتماعيا ونفسياً ، انطلاقا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور .

وفي عام ١٩٦٨ وضع جيتزلز نظرية علمية في الإدارة المدرسية حيث نظر للإدارة على أنها عملية اجتماعية ، ويمكن أنْ نُميز بين عدة نماذج لهذه النظرية منها:

نموذج جيتزلز(Getzels) : ينظر إلي الإدارة من حيث البيئة على أنّها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي (Getzels, Jacob, 1968,p.79)ويرى(جيتزلز)أن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين :

ــ الجانب الأول : يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار(المهام المترابطة) والأداء والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

ــ الجانب الثاني : يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطريقة تمايز أدائهم .

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسين ، فالمؤسسات والأدوار والتوقعات تمثل البُعد التنظيمي أو المعياري ، في حين أن الأفراد والشخصيات والحاجات يمثلون البُعد الشخصي بين المديرة والمعلمة ، وينظر لها من جانب المديرة من خلال حاجاتها الشخصية

والأهداف أيضا ً فإذا التقت نظرتا كل من (المديرة والمعلمة) استطاع كل منهمـا أنْ يفهـم الآخر وأنْ يعملا معاً بروح متعاونة بناءة وبالعكس .

ويعني جيتزلز بالمؤسسة : أي هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل .

والأدوار : تمثل الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المؤسسة وتتحدد من خـلال مـا يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقـع علـى أكتاف من يشغل هذا الدور ، وعليه فإنّ دور مـديرة الروضـة ودور المعلمـة ، لا يمكـن تحديدهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر. والأدوار يقوم بها أفراد وهم يختلفون فيما بيـنهم، فلكل فرد دوره بصفاته الخاصة المميزة.ولهذا لا يكفي لكي نفهم الدور أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته بل يجب أن نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور وهذا يعني أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي ، وهذا يقتضي إدخال التحليـل الاجتماعي والسيكولوجي أيضاً .

الشخصية : عرفّها جيتزلز بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينـزع إلـى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة . وهذا يمكننا أنْ نضرب مثلا بين مـديريتين إحـداهما لديها نزعة قوية للخضوع والثانية لديها نزعة قوية للاستعلاء، وكذلك المعلمات.

أمّا العلاقة بين المديرة والمعلمة ، فينظر إليها من جانب المديرة من خلال حاجاتها الشخصية والأهداف المنشودة ، وبالمثل ينظر إليها من جانب المعلمة من خلال حاجاتها الشخصية وهذه الأهداف أيضاً . فإذا التقت نظرتا المديرة والمعلمة استطاع كل منهما أنْ يفهـم الآخـر وأنْ يعملا معاً بروح متعاونة بناءة ، وبالعكس إذا اختلفت النظرتان فإنّ كلا منهما لنْ تفهم الأُخرى وبالتالي ستكون العلاقة بينهما على غير ما يرام . (مرسي: ١٩٨٩م ، ٨٠)

والفكرة الأساسية لهذا الأنموذج ، تقوم على أساس أنْ يكون سـلوك الفـرد ضـمن النظـام الاجتماعي وفي إطار المدرسة ، وهو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين ، وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة .

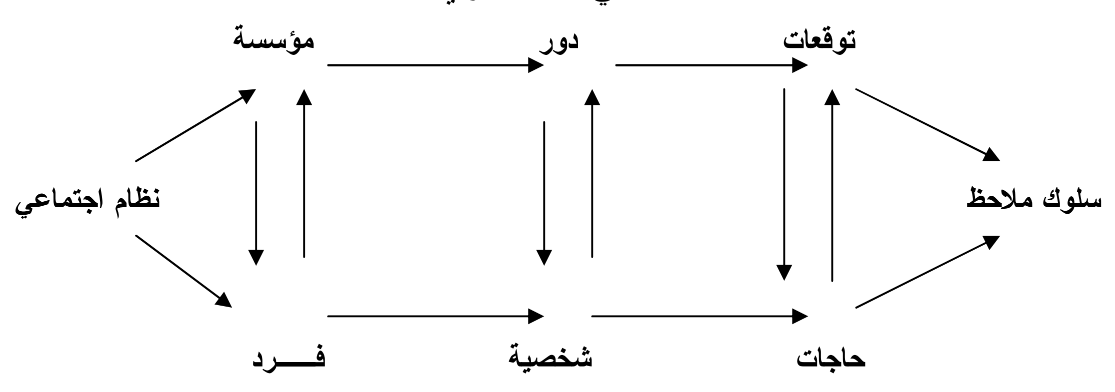
ونظراً لأن الوضع المعقد للإدارة يفرض على رجل الإدارة التعليمية الواعي مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية والسياسية والاقتصادية فإن هنـاك تعـديلات للنمـوذج السابق لجيتزلز لكي يتسع للسلوك خارج المنظمة وداخلها .

والشكل التالي يوضح نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي

(البعد التنظيمي أو المعياري)

شكل رقم (٤) نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي

البعد التنظيمي أو المعياري



البعـــــد الشــــــخصي (عطوي : ٢٠٠١ م ، ٢٠٠)

نموذج جوبا (Guba) : يرى جوبا أنّ علم الإدارة هو علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : التنظيمية والشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي الوقت نفسه محقق للرضا النفسي من أجل توضيح الطريقة التي يمكن بها عمل ذلك . قدم لنا جوبا نموذجاً آخر غير نموذج جيتزلز الذي أشرنا إليه .

في هذا النموذج ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران : (المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه "سلطة رسمية "ـ المكانة الشخصية التي يتمتع بها " سلطة غير رسمية " .

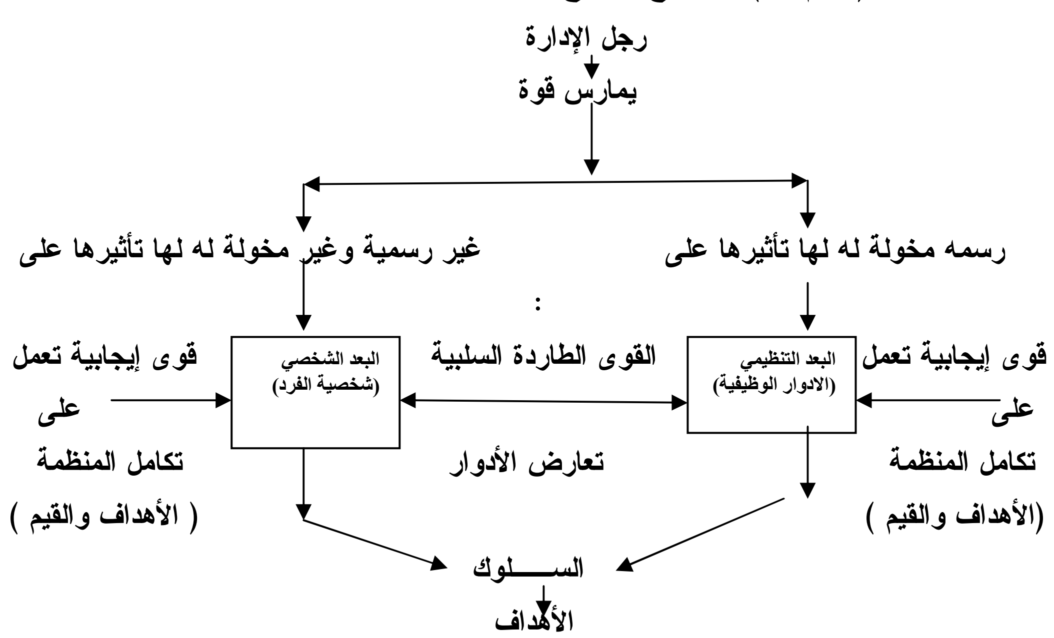
ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصطحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها. وعلى رجال الإدارة بلا استثناء أن يحظوا بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن لا تحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية. ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية.وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أنه لا يمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المنظمة أكثر من فرد واحد.وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل (قوة طرد)

سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه ، ولكن يوجد في الوقت نفسه قوى أخرى ايجابيـــة تعمل على المحافظة على تكامل النظام ، هذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القـــيم التي تسود المنظمة . وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية:

شكل (رقم ٥) يوضح نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية



(مرسي ،١٩٨٩م ،١٨٩،٨٣)

ـ نظرية تالكوت بارسونز (T. Parsons):

تذهب هذه النظرية إلى القول بأنّ جميع المنظمات الاجتماعية يجب أنّ تحقق أربـــع مســـائل رئيسة :

١ـ التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

٢ـ تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها

٣ـ التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيـــث تكفـــل التنسيق بينهم وتوحدهم في كُل متكامل .

٤ـ الكمون : بمعنى أنْ يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

ينظر بارسونز إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنّها الجهاز الـــرئيس فـــي المجتمعـــات الحديثة لتجنيد القوى وتضافرا لجهود من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها .

بيد أنه يمكن من ناحية أخرى أن ينظر إلى كل تنظيم إداري رسمي في حد ذاته على أنه جزء متفرع من المجتمع الكبير، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة.

وعلى هذا فلكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة الخارجيـــة وتجنيـــد مصادره اللازمة لاستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.ولكي تتمكن المنظمـــة الإداريـــة الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها أن تجد الطرق المختلفة التي تحكم ولاء أعضائها لهـــا

وتستثير حماسهم ونشاطهم. وعليها أيضاً أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها. وأخيراً يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في (الكمون) وهذا يعني أن تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الأراء والعمل على التفافها حول المبادئ والقيم التي تقوم على أساسها أهداف المنظمة . ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للمنظمات الرسمية الإدارية :

الأول ـــ المستوى المهني أو الفني: وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسة بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالأطباء في المستشفيات والمعلمات في المدارس .

الثاني ـــ المستوى الإداري: مهمته هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.

الثالث : مستوى المصلحة العامة : وهو ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي .

وتجدر الإشارة إلى أن المستوى الأول يتعلق أساساً بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف، ويتعلق الثاني بمشكلات التكامل ، أما المستوى الثالث فيتعلق بمشكلات الكمون .

ويرى بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة وباستمرار . غير أن هناك انفصالاً واضحاً في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة . ولا يمكن أن يشرف الرئيس على عمل المرؤوس إلا في نطاق المستوى الواحد إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جداً يصعب معها إمكانية إشراف الأعلى على الأدنى .

فالتنظيمات الإدارية كما يرى بارسونز لا تعمل في فراغ وإنما في أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها . وعلى الرغم من التقدم الهائل في البحوث التي عملت في ميدان الإدارة في الدول المختلفة فإن معظمها أغفل أهمية العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها بالبيئة والاجتماعية . وهذا ما أكدت عليه نظرية بارسونز . (مرسي: ١٩٨٩م ، ٨٦)

ثانيا :نظرية العلاقات الإنسانية (Human relatio Theory)

تؤكد هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في العمل والسلوك الإنساني وأثر ذلك في تسيير العمل بكفاءة ورضا وفي تحقيق أهداف الروضة وأهداف إدارة الروضة والمعلمات والتلاميذ . وهذه النظرية تؤمن بأنّ السلطة ليست موروثة في القائد التربوي بل يكتسبها من اتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد .

فنظرية العلاقات الإنسانية تساعد مديرة الروضة على التعرف على حاجات المعلمات والتلاميذ وفهمها وتحليلها والتوفيق بين حاجات المعلمات والتلاميذ وحاجات الروضة ، كما أن هذه النظرية تمد المديرة بمعلومات إرشادية لمساعدتها في تحليل سلوك المعلمات والعاملين

والأطفال وذلك لتنمية وتطوير جهودهم للوصول إلى تحقيق هدف الروضة ، وتساعد على فهم الأدوار التي تقوم بها المجموعات المختلفة في الروضة ودور ووظيفة كل عضو من هذه المجموعات التي تجعل الروضة في حركة عمل دائم . وترى هذه النظرية أنه على مديرة الروضة مسؤوليات كبرى إزاء فهم مشاعر المعلمات والتلاميذ وأوليائهم ، وعلى مديرة الروضة أنْ تعرف بأنّه لا يمكن النظر للعاملين والمعلمات أوالأطفال على أنّهم امتداد للآلة يفعلون ما يملى عليهم ، بل ينظر إليهم على أُسس من العلاقات الإنسانية التي ترى أنّ الإنسان كائن حي له حاجاته النفسية والاجتماعية والشخصية التي يجب أنْ تنال اهتماما كبيراً من مديرة الروضة . (الفقي: ١٩٩٤ م ، ٧٢)

ثالثاً : نظرية الإدارة كعملية إتخاذ القرار Dicosion Making Theory:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القرار يُعد لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وان تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أوامتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار. وإن عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط أو منظم لعملية اتخاذ القرار لا صانع القرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية، وبهذا تكون قراراته أكثر فاعلية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أميل إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه.

(حطيبة:٢٠٠٩م ، ١٨-١٩)

فهذه النظرية تبنى على أساس أنّ الإدارة نوع من السلوك يوجد به التنظيمات الإنسانية كافة ، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة من الكفاءة العالية ، وتُعد عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة تعليمية والمحور الذي يدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ويتحدد هذا التنظيم بالطريقة التي تعمل بها هذه القرارات . والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارت موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته . (جريفيث ، ١١٢ ــ ١٣٩)

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصل بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة من القرارات حتى تكون في قرارات صغيرة إلى أن يتم تنفيذ الهدف وتحقيقه . فهناك قرارات خاصة بالسياسة التعليمية وأُخرى بالخطة التربوية وكلها قرارات تتخذ مركزياً .

(H.A.Simon,1951. p,154)

تتطلب عملية صنع القرار التعليمي أو الإداري البيانات والإحصاءات الدقيقة وتتوقف كفــاءة المدير على صناعته لا على سلطة اتخاذه القرار، وأنْ يكون القرار الواحد ناتجاً من مجموعة آراء واقتراحات تمثل إسهاماً في صنع القرار ، وقد يكون القرار مكتوبا فــي شــكل لــوائح وقوانين تعليمية تنظم العمل التعليمي والإداري وقد يكون شفهياً يهدف الــى توجيــه أو حــل مشكلة ما ، أو اتخاذ موقف معين .وتساعد هذه النظرية مدير المدرسة علــى تعميــق فهمــه لطبيعة ومشاكل وأساليب الاتصال مع المدرسين وغيرهم ، وفهم علاقة القــرارات بــإدراك المدرسين والتلاميذ والآباء ، ولفهم دوره كوسيط بين المدرسة والمدرسين حتى يمكن أنْ يكون هناك توازن بين المتطلبات الرسمية للمدرسة وبين حاجات ورغبات المدرسين والتلاميذ.وهذا يسهل عملية بلوغ المدرسة والعاملين والدارسين فيها لهدفهم المنشود بكفاءة عالية .

ولكي يكون القرار رشيداً لا بد من المراحل التالية :

الأُولى: بيان المشكلة وتحديدها والتمييز بينها وبين غيرها من القضايا.

الثانية : جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات ، وهي مرحلة البحث والاستقصاء وجمــع المعلومات ، والتي يبنى عليها القرار .

الثالثة: تنظيم وتنسيق وتبويب البيانات حتى يسهل الحصول على النتائج.

الرابعة : اختيار البديل الأحسن والأمثل بعد إجراء عملية المقارنة والمفاضلة بين البــدائل ، وبعد تقييم كل بديل في ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصــادية والاجتماعيــة والإنســانية والقانونية والدينية ، وما يحققه كل بديل من عائد كمي أو نوعي (مادي أو معنــوي) وفــي ضوئه يتم اختيار البديل الأحسن ، واختيار التوثيق الأنسب لإصدار القرار وتبليغه والعمل به من تاريخ صدوره . (عصمت ، ١٩٨٢م ، ٢٣٢ــ٢٣٤)

ــ نموذج جريفث لاتخاذ القرار :

يعد جريفث ممن طور مفهوم الإدارة بوصفها عملية اتخاذ القرار في مجال الإدارة التعليمية ووضع الأُسس لنظريته في الإدارة والتي هي :

١"ــ الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم إنساني.

٢"ــ الإدارة هي عملية توجيه وضبط للحياة في المنظمة الاجتماعية .

٣"ــ الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة فعّالة.

٤"ــ يعمل الإداري مع جماعات او أفراد مرتبطين وليسوا منفردين .

G,1970,p.218 Griffiths

وقد وضع جريفث نوعين من الفروض القابلة للاختبار مميزاً بين نوعين من الفروض :

<u>فروض رئيسة</u> :

١ــ يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها .

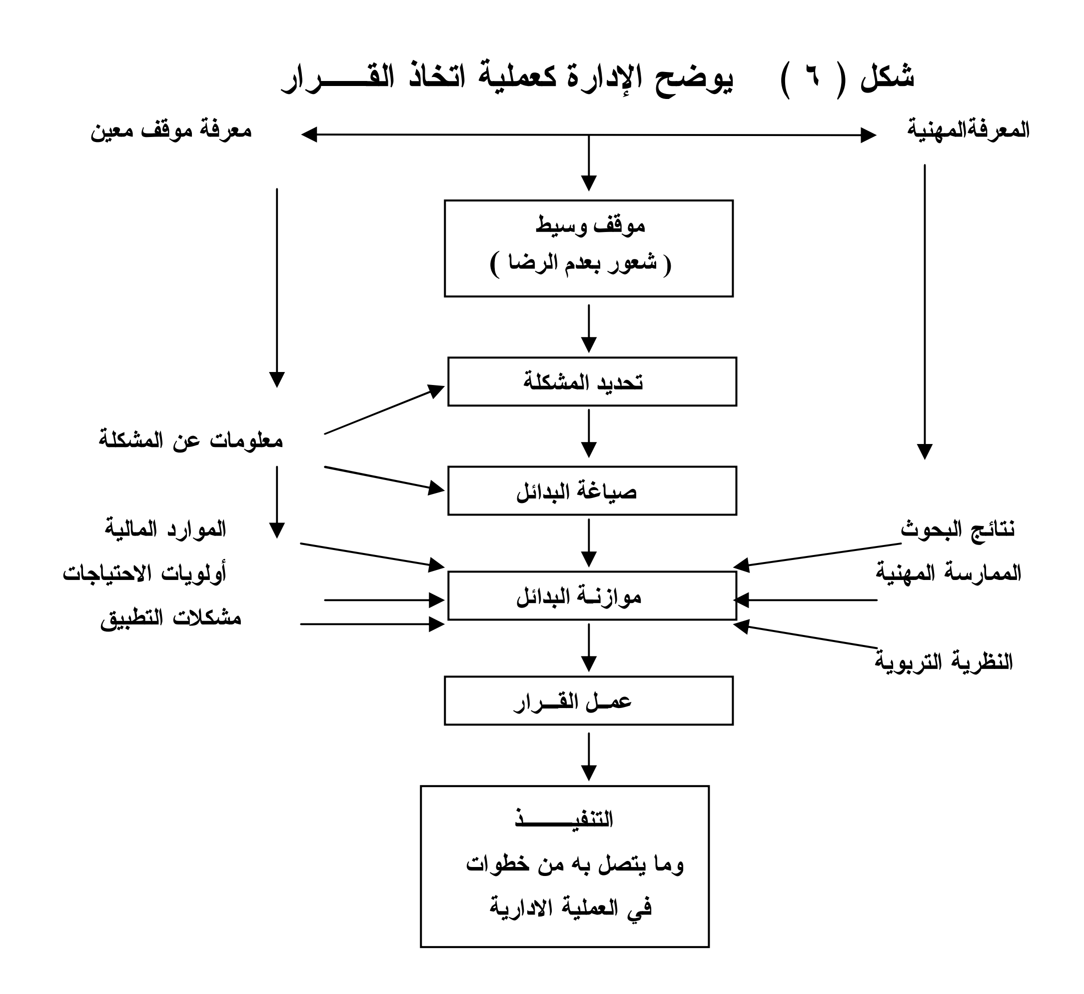
٢ــ كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة من مستويات الإنجاز.
٣ــ إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة فإنّ قراراته تكون أكثر فعّالية .

وفروض فرعية منها :

١"ــ تتناسب فعّالية المدير عكسيا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصياً فيما يتعلق بشؤون منظمته. فليست وظيفة المدير اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوّع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداءها في أعلى درجة.

٢"ــ تتصل الفروق بين البناء التنظيمي للمؤسسات بالفروق في عملية اتخاذ القرارات أكثــر مما تتصل بالمفاهيم عن المنشاءات الأُخرى .والشكل التالي يمثل نموذجاً لعملية اتخاذ القرار.

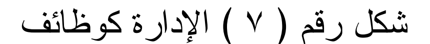
شكل (٦) يوضح الإدارة كعملية اتخاذ القـــــرار

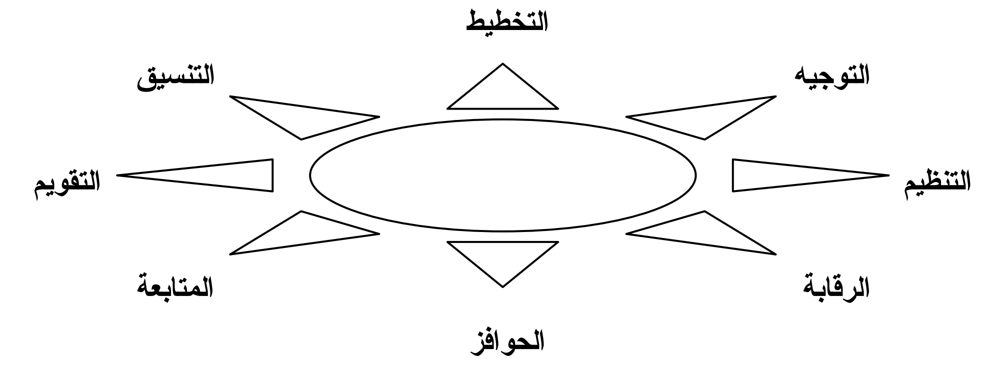


Faber.C.F.&Shearron. 1970 , p.218

رابعاً : <u>نظريات الإدارة كوظائف ومكونات</u> :

لا تستطيع أية إدارة وبضمنها إدارات رياض الأطفال تحقيق أهدافها مالم تعتمد على عناصر الوظائف الإدارية التي تُعد من صلب عمل المدير للحصول على النتائج عن طريق الآخرين . وينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة على أنها عبارة عن وظائف مترابط بعضها ببعض ويؤثر كل منهما في الآخر مثل (التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة ، التنسيق٠٠٠) وأنّ العمليات الإدارية ما هي إلا وظائف وكل وظيفة يهدف من ورائها تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة بكفاءة عالية ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن هذه الوظائف مترابطة ببعضها بمعنى إذا نجح القائد (المدير) في القيام بأي منها نجح في القيام بالباقي والعكس صحيح .
(حسان ، والعجمي : ٢٠٠٧ م ،ص٥٦) .


شكل رقم (٧) الإدارة كوظائف



إلا أنّ المنظرين اختلفوا في تفسيراتهم للوظائف الإدارية رغم اتفاقهم على الغاية المتوخاة من القيام بها .وسنوضح فيما يلي بعضاً منها .

١ـ نظرية سيرز : (Sears , 1959)

إنّ الأساس الذي تقوم عليه نظرية (سيرز) هو إنّ طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها .وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة ، وقد حلّل سيزر العملية الإدارية في الإدارة التعليمية إلى عدة عناصر رئيسة هي: (التخطيط ــ والتنظيم ــ والتوجيه ــ والتنسيق ــ والرقابة)

<u>أ–عملية التخطيط</u> : وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات ، ويقصد به (سيرز) التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المرحلة .

<u>ب– عملية التنظيم</u> : يقصد بها العملية التي يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ . فالمنظمة هي جهاز لاداء العمل ، وقد تتكون من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ او مزيج من كل ذلك ، وكل هذه الأُمور تحتاج إلى تنظيم .

ج– عملية التوجيه : وهي من أبرز عناصر الإدارة ،وتتضمن توجيهـا مزدوجـا للسـلطة والمعرفة معا ، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة أهداف وطبيعـة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة فيها .

د ــ عملية الرقابة: فهي متابعة مباشرة وغير مباشرة لتقويم نظام عملها ومدى جدواه علـى ضوء الأهداف المنتظرة منها. وقد تكون الرقابة بوساطة القـوة الجسـمية أو قـوة القـانون والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

وكل من هذه الوظائف تتداخل فيما بينها . (عريفج : ٢٠٠١ م ، ٣١ــ٣٢)

٢ــ نظرية المكونات الأربعة:

تذهب هذه النظرية إلى القول بأنّ الإدارة سواء كانت في التربية أم غيرها تتضـمن أربعـة مكونات كحد أدنى وهي:

ــ العمل: وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية.وينبغـي أن يحدد عمل المنظمة بدقة إذ أن كثيراً من المشاكل الإدارية تنشأ بسـهولة نتيجـة لأن عمـل المنظمة صيغ بطريقة مطاطية وعبارات إنشائية غير إجرائية . وقد يكون هذا التحديد بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات أو بصورة غير رسمية عن طريق الإجماع الشعبي.

ــ المنظمة الرسمية : التي تقوم بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

ــ مجموعة الأفراد العاملين : وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة .

ــ القائد : وهو المعني بتوجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ويقوم بتحديد الأعمال وتنظيم قنوات الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وهو قائد للمجموعة .

ومن هنا كان من الضروري تحديد عمل كل مجموعة بوضوح تفاديـا لـلازدواج وتكـرار الجهود وتنازع الاختصاص ، وهو ما ينبغي على المدير أنْ يحدده ، وكذلك تنظـيم قنـوات الاتصال الداخلية بين الأقسام ، والمدير في المنظمة الإدارية يقوم بواجبين أساسـيين : حـل المشكلات واتخاذ القرارات وفي الوقت نفسه هو قائد للمجموعة. (مرسي : ١٩٨٩م ، ٩٨)

٣ــ نظرية الأبعاد الثلاثـــة :

تحاول هذه النظرية أنْ تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم عـن طريـق السؤال: ما الذي يحتاج المدير إلى معرفته لتحسين الإدارة التعليمية ؟

ومن الضروري أنْ نفهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، وفهم طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية في وسط اجتماعي يحيط به.

ولهذه النظرية ثلاثة أبعاد هي:

أ ــ الوظيفة::The job

تذهب هذه النظرية إلى أنّ هناك ثلاثة عوامل تحّدد الوظيفة هي:

١"ــ المحتوىThe content

٢"ــ والعملية The process

٣"ــ والتتابع الزمني The sequence

أمّا بخصوص محتوى الوظيفة فهناك أربعة جوانب رئيسة يقوم عليها هي:

ــ تحسين الفرص التعليمية.

ــ توفير وتطوير العاملين.

ــ توفير الأموال والتسهيلات الضرورية.

ــ الحفاظ على وجود علاقة فعاّلة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب المختلفة لمحتوى الوظيفة معياران: الضرورة والكفاءة.

أمّا ما يتعلق بعملية الوظيفة وما يرتبط منها بعمل رجال الإدارة، فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد رئيسة هي:

ــ تعقل المشكلة ودراسة جوانبها.

ــ فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفراده.

ــ اتخاذ القرارات.

ــ تنفيذ ومراجعة القرارات.

هذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني يمكن تصنيفه إلى: (ماضٍ، وحاضر ومستمر، ومستقبل). ولنأخذ على سبيل المثال الجانب الأول من جوانب المحتوى وهو:

(تحسين الفرص التعليمية) ، ولنأخذ أيضاً البُعد الأول من أبعاد (العملية) وهو:

(تعقل المشكلة ودراستها)، نجد أنّ رجل الإدارة مضطر دائماً أنْ يتعقل ويفكر في المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية ويدرس أبعادها في نطاق تتابع زمني ديناميكي له جذوره في الماضي وآثاره في المستقبل. وبهذه الطريقة تحلل نظرية البعدين الآخرين.

ب ــ رجل الإدارة :

أول جوانب هذا البُعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته(الجسمية، والعقلية ،والعاطفية وثانيهما سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من (جمع البيانات والاعتبارات ، والتنبؤ ، والتنفيذ ، والمراجعة) . وثالثه هو التتابع الزمني بالطريقة السابقة نفسها.

ج ـــ الجو الاجتماعي : The Social Setting : ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدّد الوظيفة وتؤثر في رجل الإدارة وسلوكه .

ولهذا البُعد الثالث من النظرية الجوانب الثلاثة نفسها التي للبُعد الأول المحتوى والعملية والتتابع الزمني أمّا بالنسبة للمحتوى ، فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .أمّا من حيث(العملية) فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر ،وبالنسبة للتتابع الزمني فهناك تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد .

وقد حظيت هذه النظرية ببعض النجاح، فقد أعدت برامج التقريب لرجال الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس الفروض التي قامت عليها النظرية.

ومن هنا يمكن القول بأنّ لهذه النظرية بعض الاستخدامات العملية ، لكنها من الناحية الأخرى لا تقدم عن عمد مرشداً للعمل أو دليلاً له، وهي أيضاً بحكم كونها تصنيفاً جامداً لم يترتب عليه قيام بحوث تالية ، وعليه تُعد نظرية الأبعاد الثلاثة بكل القيود المفروضة عليها جهداً متميزاً لتنظيم العناصر المشتتة للإدارة بصورة منظمة، وتّعد نموذجاً مفيداً لما يمكن أنْ يحققه بناء النظرية الإدارة . (مرسي : ١٩٨٩ م ، ٩٩ــ١٠١)

٤ ــ نظرية الدور : Role Theory

يجب على المدير أنْ يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام وهذه النظرية تهتم بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسة التعليمية في المدارس ، وأنْ يولي اهتماما خاصاً للمهارات والمقدرات الشخصية ، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه ، وتنمية معلوماتهم ليكون دور كل واحد منهم إيجابيا وفعّالا ومساعدا لتحقيق هدف المدرسة . (الخواجا:٢٠٠٤ م ،ص٤٧)

٥ ــ الإدارة من منظور علم النُظم:

يُعد هذا الاتجاه الإدارة نظاماً تحدده مدخلات ومخرجات وبينهما العمليات الإدارية وتتكون المدخلات من أنماط السلوك، وأداء الأفراد والتفاعل والتوقعات. ويلاحظ على هذه المدخلات أنها خاضعة لسيطرة الرجل الإداري ويمكن التحكم فيها. أمّا مخرجات العملية الإدارية من

منطق هذا المنظور فهي تنحصر في المنجزات أو النتائج مثل : الإنتاجية ، الروح المعنوية ، والتكامل. أمّا العمليات الإدارية فهي كالتالي: البناء الرسمي للمؤسسة ـــ الوظيفة ـــ المكانة ـــ الغرض ـــ تركيب الأدوار ـــ المسؤولية، السلطة ـــ والعمليات.

شكل رقم (٨) يوضح العملية الإدارية من منظور علم النُظم

المدخلات	العوامل الوسيطة (العمليات)		المخرجات
أنماط السلوك	البناء أو التركيب الرسمي	تركيب الأدوار	المنجزات أو النتائج
أداء الأفراد	الوظيفة	المسؤولية	الإنتاجية
التفاعل	المكانة	ألسلطة	الروح المعنوية
التوقعات	ألغرض	العمليات	التكامل

يتضح من هذا الشكل أن أهم مدخلات أية مؤسسة إدارية هم الأفراد الذين يجب أن يتسموا بأنماط سلوكية ومستوى أداء متوافقين مع الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها . كما يراعى أنْ تكون توقعاتهم وكيفية تفاعلهم مع المدخلات الأخرى متوافقة كذلك مع أهداف المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى توافر التوافق والاتزان بين كل من الوظائف الموجودة في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملها الموظفون وكذلك مكانتهم والسلطات الممنوحة لهم ، والأهداف التي يودون تحقيقها والعمليات الإدارية التي يقومون بها ، وهذا ما يؤدي إلى مخرجات عالية الكفاءة .

ولا بد من الإشارة إلى وجود نظريات أخرى في الإدارة تعد روافد وفروعاً لهذه النظريات وأن واضعي هذه النظريات المختلفة لا يخرجون في صياغتهم لها عن :

أ ـــ أهداف يراد تحقيقها .

ب ـــ مدخلات يجب أن تتلاءم والأهداف الموضوعة .

ج ـــ قائد يقوم بمساعدة المدخلات المختلفة على التفاعل البناء فيما بينها لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية .

د ـــ مخرجات يفترض أن تكون متلائمة ومحققة للأهداف الموضوعة.

لكن واضعي هذه النظريات يختلفون في مدى تركيزهم على النقاط الرئيسية التي تتكون منها المدخلات والنمط القيادي الممارس من قبل القائد لجعل هذه المدخلات تتفاعل فيما بينها تفاعلاً يتلاءم وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب .

ويؤكد أنصار الإدارة كعملية اجتماعية أن الوظيفة الموجودة في التنظيم الهيكلي والفرد الذي يشغل هذه الوظيفة هما أساس أي تنظيم إداري .

ويرى كل من جيتزلز وجوبا (Getzels and Gaba, 1957) أنّ القائد الناجح هو الذي يحقق توازنا بين هذين البُعدين (البُعد الوظيفي والبُعد الشخصي) .

أمّا مؤيدو نظرية الإدارة كعملية صنع القرار فإنهم لا يخرجون عن البُعدين الأساسيين اللذين وضعهما أصحاب نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ، لكنهم يركــزون علـــى طريقــة اتخـــاذ القرارات الخاصة بكيفية تحقيق الأهداف .

أما أصحاب الاتجاه المؤيد لنظرية الإدارة كوظائف فإنهم أيضـــا لا يخرجـــون عـــن دائـــرة العناصر المكونة للإدارة (المؤسسة ــ الأفراد ــ الأهداف المراد تحقيقها ــ ألقائد)إلا أنهـــم يركزون على الوظائف والمهام التي يجب أنْ يقوم بها القائد على أتم وجه لتحقيـــق أهـــداف المؤسسة مثل عمليات (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه..الخ) وبدون أي إخفاق في القيام بـــأي عملية منها مما يؤثر سلبيا في نتائج العمليات الأخرى.(حسان،والعجمي:٢٠٠٧م ، ٥٦-٥٧)

٣ــ النظريات التي تناولت القيادة الإدارية:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأنّ فعّالية القيادة تحددها متغيـــرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

أولاً : المدخل الذاتي (نظرية السمات).

ثانياً : المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).

ثالثاً : المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

<u>أولاً: المدخل الذاتي:</u> وبشمل عدة نظريات أهمها:

١ــ نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أنّ القيادة مرتبطة بسمات خاصة ينبغي أنْ تتوافر في القائد سواء كانت (جسمية أم عقلية أم وجدانية) . وأنّ القائـــد يجـــب أنْ تتـــوافر فـــي شخصيته سمات تؤهله للقيادة والتأثير في الآخرين . واعتبرت الصفات الشخصية والســـمات الذاتية هي المعيار الأساس لنجاح المدير . كما تنظر إلى القيادة على أنّها فن له علاقة وثيقـــة بالمهارات الشخصية المتسمة بالأُسلوب الإنساني في تسيير دفة العمل . وإنّ الإداري النـــاجح هو القائد المزود بالفطرة بسمات شخصية خاصة تؤهله لذلك المركز لممارسة عملـــه الإداري والمقام القيادي لهذا العمل فعلياً حيث يبدأ بصقل هذه الموهبة . (الدويك ، ب . ت ، ١٨)

يُعد العلماء (ستو جديل وتيد وبرنارد) من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمـــدوا علـــى ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، وعدّوها صـــفات لازمة للقيادة، وقد نشر(تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي: ١ــ القدرة العصبية والجســـدية ٢ــ الحماسة ٣ــ الود والحب ٤ــ الاستقامة والنزاهة ٥ــ الإدراك الفني ٦ــ الحزم ٧ــ الذكاء ٨ــ مهارة التعميم ٩ــ الإيمان ١٠ــ المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي (تيد) هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أمّا العالم شيستر براند (Chester Bernard, 1964) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية: مثل:-
القدرة الجسدية المميزة ــ مهارات الحديث والاتصال ــ المعرفة ــ التذكرــ التصور.
الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي: ــ التصميم ــ المثابرة ــ الاحتمال.
وإنّ هذه النظرية تشير إلى: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) .

٢ــ النظرية التقليدية (X) :

قدم (دوجلاس مكريكور) ,Mcgregor, 1960 ، نموذجين متناقضين أطلق عليهما (النظرية X النموذج التقليدي ــ والنظرية Y النموذج السلوكي الحديث) .
افترض مكريكور إنّ لكل تصرف إداري إطارا ًفلسفياً يستند عليه المدير .
وعليه فإنّ النظرية التقليدية (X) تقوم على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك الإنساني والتي تتحدد بالنقاط التالية :
اــ الفرد الكسول لا يحب العمل. ــ خامل ولا يريد تحمل العمل والمسؤولية في العمل .
ــ يفضل أنْ يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.ــ الفرد يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل . ــ لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد في العمل .
ــ الأجر والمزايا المادية هي أهم حافز للعمل .
حيث يفترض تركز السلطات والصلاحيات بيد الرئيس الإداري وعلى العاملين إطاعة ما يصدر إليهم من أوامر وتعليمات بالقوة والتسلط.
ومن النظريات التقليدية (X) :

ــ نظريـــة الرجل العظيم : (البطولة ــ الزعامة)

تقوم هذه النظرية على أساس أنّ القيادة مجموعة من الخصائص والصفات الموروثة التي يتميز بها القائد والتي تمنحه القدرات والمواهب الخارقة (كالحكمة ــ والشجاعة ــ والجرأة ــ والقدرة على قراءة الأفكار ــ والتنبؤ بالمستقبل ــ والحصول على الطاعة العمياء من الإتباع . (عبد الوهاب ، ١٩٧٤م ، ٣٢١)

ثانياً: المدخل السلوكي (النظرية السلوكية):

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة في إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأ التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها. ومن نظريات المدخل السلوكي مايلي:
١"**ــ النظرية السلوكية (Y)**_ : النظرية التي تفسر سلوك الفرد العامل ، وكيفية قيادته بالنظر إليه كانسان له مشاعره وأحاسيسه ورغباته ،وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

أ ـــ الفرد يرغب في العمل لذاته .ب ـــ يتحمل المسؤولية والقيادة والمخاطرة .

ج ـــ يفضل أنْ يكون قائداً وليس تابعاً حيث يرغب دائما بالحرية في العمل والتحـــرر مـــن القيود.

د ـــ المكافاءة المادية والمعنوية تُعد محفزاً للفرد ودافعاً أساسياً للعمل وليس للخوف .

هـــ المركز الاجتماعي والانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء هي دائما هدف الفرد.

(Megregor , 1960 , p. 33 – 50)

٢"ـــ نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة (Riden):

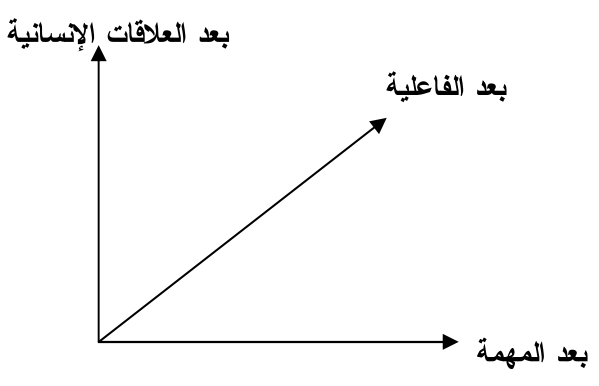
هي إحدى النظريات السلوكية للقيادة وهي تشتمل على ثلاثة أبعاد لذلك سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة وهي:

ـــ العناية بالإنتاج (العمل أو المهنة)

ـــ والعناية بالعاملين (العلاقات الإنسانية)

ويعد الفاعلية الذي يشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب تحقيقها.والشكل التـــالي يوضح الأبعاد الثلاثة للقيادة الإدارية حسب نموذج ردن:

شكل (رقم ٩) نموذج ردن للأبعاد الثلاثة للقيادة الإدارية



القيادة الإدارية

فقد حلّل ردن الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

١- بُعد المهنة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكـــن أن يتخـــذه الإداري لتوجيـــه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

٢- بُعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخـــذه الإداري لتـــوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

٣- بُعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيـــه الإداري الأهـــداف المتعلقة بدوره والتي يُعد مسؤولاً عنها .

وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديـــدها فـــي خمسة عوامل: ـــ المناخ النفسي في النظام. ـــ التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ــ العلاقات مع الرؤساء. ــ العلاقات مع الزملاء. ــ العلاقات مع التابعين.
وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب مــن أجــل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها . ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:
أ ــ القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعّالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.
ب ــ المهارات المطلوبة للتأثير في أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.
ج ــ القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو مــا يسمى بمرونة الأسلوب.

٣"ــ نظرية المسار والهدف :

وهي من النظريات السلوكية التي تقوم على أساس الربط بين السلوك ودافعيــة المرؤوســين ومشاعرهم بوصفها المحدد الرئيسي للسلوك القيادي ، وتعتمد فعاّلية القيادة على قدرة القائد في فهم مدركات المرؤوسين ودوافعهم واتجاهاتهم النفسية ، كما تعتمد على قدرة القائد في فهــم الممارسات التي يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف . (الطالب ، ١٩٩٦م، ص٥١ ــ٥٣)
يكون لدى الفرد دافع قوي على العمل والإنتاج إذا توقع بأنّ الجهد الذي يبذله هو الطريق الذي يحقق إشباع حاجاته المختلفة ، وتتحدد فاعلية القائد وقدرته بمدى التأثير في عناصر الدافعيــة المختلفة . (Robert , House& Terence, 1974 , p.81-47)
مما تقدم تتضح أهمية هذه النظرية لاستخدامها مفاهيم ومتغيرات تتعلق بالدافعية والتي هــي الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد في المرؤوسين ، وهذه المفاهيم تعطي تفســيرا للتفاعل الذي يحدث بين سلوك القائد وخصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل .
(الشريف ، ١٩٩٧م، ٤٠٧)

٤"ــ نظريــــة الشــبكة الإداريــــة : (The managerial Grid Theory)

وهي من النظريات السلوكية الحديثة القائمة على الاهتمام بالعمل والعلاقات ويركز القائد على انتظام العمل ، ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ، والاهتمام لحاجات العاملين .
إذْ قام كل من روبرت بلاك وجين موتون في عام ١٩٦٤(Mouton & Blake) بإجراء دراسة في تصنيف السلوك القيادي

<u>مسؤوليات القائد التربوي:ــ</u>

١ــ على القائد التربوي أنْ يّحرك جماعته ولا سيما أفراد هيئة التعليم الذين بــدأت تظهــر عليهم أعراض الخمول نتيجة لتقدمهم في السن أو لشعورهم بالاطمئنان والدعة في عملهم أو لاتباعهم أسلوبا روتينياً في العمل.
٢ــ يجب عليه أنّ يزيد من طرق الاتصال بحيث يظل انسياب الأفكــار كــاملاً ومســتمراً ليستفيد من خبرات الآخرين في تشكيل خططه وسياسته.

٣ــ يجب عليه أنْ يربط بين الرغبات المختلفة، إذ أنّ كل مؤسسة هي في جوهرها مشـــروع تعاوني، فإن لم يكن أفرادها متحدين تبدد جهدهم وضاع هباءً منثورا.

٤ــ يجب على القائد التربوي أنْ يُشعر مرؤوسيه بمسؤولياتهم وأن يوسع من مدى قدراتهم ، فكثير من الناس لا يشعرون بمسؤولية وظائفهم ،لأنّ هذه المسؤولية لا تحظى بنفوذ أو أهمية لدى المدير، فقد لا يشعرون بان عملهم لا قيمة له ،ولذا فإنّ الطريق الوحيدة لجعل المرء يهتم بعمله هي إشعاره بقيمة هذا العمل وأهميته. يجب على القائد أنْ يُشعر مرؤوسيه أبداً بأنّه لا يثق بقدراتهم أو نياتهم الطيبة مهما كان الموقف عصبياً إذ أن ذلك يُقوض أكثر من أي شـــيء آخر روح العاملين المعنوية . (حجازي،٢٠٠٣م ، ١١١-١١٤)

<u>ثالثاً: المدخل الموقفي (النظرية الموقفية):-</u>

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكُتاب في البحث عــن تطــوير نظريـــات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الحسبان المتغيرات الموقفية على افتراض أنّ فاعلية القائــد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيـــرات الموقفية والبيئية . فالقيادة حسب هذه النظرية هي وليدة المواقف ، وهي تؤمن بأن مسألة مـــا يفعله القادة في المواقف الإدارية أهم بكثير من مسألة ماهيتهم أو كــنههم . ومــن الأســـاليب المستخدمة في ذلك دراسة متطلبات المواقف الإدارية من خلال تحليل أنواع السلوك الإداري إلى أسلوب فعال وغير فعال . (مرسي ، ١٩٨٩م ، ١٦٣)

كما وأنّ فعّالية القيادة تختلف بحسب توافق شخصية القائد مع خصائص المواقف وعليه فـــإنّ كل موقف يحتاج إلى نمط أو أسلوب قيادي قد يختلف عن المواقف الأُخرى ، لذا لا يوجد قائد واحد يصلح لكل المواقف ، من هنا ظهر التخصص في القيادة منها القيادة التربوية .

(علاونة ،١٩٩٩م ، ١٧٣)

ترجع جذور هذه النظرية إلى نظرية التوقع للدافعية وجاءت في أعقاب <u>نظرية فيدلر</u> الموقفية حيث طورها العالمان روبرت ماوس وتيريس ميتشيل ١٩٧٤م .

تعتقد هذه النظرية ما يلي :

١ــ أن خصائص المرؤوسين والبيئة تُعد متغيرات موقفية (احتمالية) تؤثر في سلوك القائــد وإنتاجية العاملين.

٢ــ إنّ الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في إنجاز مهامهم ، إذا كانوا راضين عن عملهم.

٣ــ إنّ السلوك القيادي يعتمد على تحفيز وإثارة دافعية المرؤوسين للإنجاز.

لذلك فإنّ القائد الفعّال هو الذي يدفع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

وهناك أربعة أنماط من القيادة طورها ماوس وميتشيل هي :

١. القيادة الموجهة (Directive Leadership) : يحدد القائد مسؤوليات المرؤوسين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار .

٢. القيادة المساندة (Supportive Leadership) : يتعامل القائد مع المرؤوسين بإنسانية ويعتبرهم كأقران.

٣. القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement – Oriented Leadership) : يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل للأعمال باستمرار.

٤. القيادة المشاركة (Participative Leadership) : يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويأخذ باقتراحاتهم .

تنطلق هذه النظرية من أنه لا يوجد هناك أسلوب مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في جميع المواقف وإنّ محك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم. وعلى القائد التكيف مع جميع المواقف المختلفة بدون جمود .

http://www.watein.com

قام بوضع هذه النظرية فيدلر وتُعد من أحدث نظريات القيادة ، وتفترض هذه النظرية بأنّ درجات التغير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب أنماطاً مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية ،

ويحدد فيدلر ثلاثة عوامل لفعّالية قيادة مدير المدرسة وهي :

١ــ علاقة المدير بالمرؤوسين أهي جيدة أم غير ذلك ؟ .

٢ــ درجة القوة الوظيفية ومدى الصلاحيات التي يمتلكها المدير .

٣ــ مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات

: http://www.watein.com Par mazagan - Publié dans

ويرى فيدلر أنّ هناك ثلاث مجموعات من العناصر والعوامل التي تهم القائد في اختياره للنمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف هي :

١ــ سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكامنة.

٢ــ سمات الاتباع والمرؤوسين واستعدادهم للمؤسسة التي يعملون بها .

٣ــ سمات الموقف وأهميته ونمط التنظيم وفلسفته ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف، وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف، ودرجة تعقيدها ومتطلبات حلها ، والمواقف المتوفرة لإيجاد الحل المناسب . (زهران :١٩٨٤م ، ١٥٧ــ ١٥٨)

ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة منها :

نظرية النظام (أو النظرية التفاعلية): (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وهي من النظريات السلوكية الحديثة، التي تقوم على الجمع بين نظرية المواقف ونظرية السمات التي تقوم على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية وقد حددت نظرية النظام أو النظرية التفاعلية ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة هي:

١- الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم – الاستعداد للمشاركة – الشعور الداخلي بالأمن – القدرة على التوقع.

٢- الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل: الاتجاهات – الحاجات – فهم وإدراك الأهداف – والاستعداد للمشاركة – العلاقات بين الأفراد – التقاليد – التوزيع الجغرافي – تماسك الجماعة.

٣- الموقف الذي يربط القادة والأتباع: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أنْ يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الحسبان حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم .

ــ مناقشة النظريات التي تناولت الإدارة التربوية :

النظرية في الإدارة التربوية ضرورية لتنبيه الإداري التربوي، وهي تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً له، فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين، ولذا كان لزاما على الإداري التربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتاج التطبيقي وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في ضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره.

قد يظن بعض الناس أنه مادام الشيء مطبقاً ويعمل فلماذا نجهد أنفسنا في معرفة "لماذا" ؟ ولكن إذا لم يعرف الإنسان ماالذي يبحث عنه فإنه من الصعب عليه أن يجد شيئاً مهماً. أن

قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر " فالنظرية قد تكون خطأً ولكنها تقود إلى التقـدم" فكم من النظريات العلمية ثبت خطؤها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم؟

من العرض السابق للنظريات التي تناولت الإدارة التربوية ، ومنها :

الإدارة بوصفها عملية اجتماعية : إنها ركزت على الدور الذي يقوم بـه المـدير وعلاقتـه بمرؤوسيه في إطار نظام اجتماعي ، من أجل تحقيق أهداف المدرسة والقيام بدور الوسـيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك ، من اجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية والشخصية ، إذ لا تعمل التنظيمات الإدارية في فراغ وإنما في أوساط وبيئات تـؤثر فيهـا وتتأثر بها ، إلا أن هذه النظرية لم تحاول أن تقدم نظرية كاملة وإنما مجرد إطـار نظـري وأغفلت جانب التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث (المستوى الإداري _ والمصلحة العامة _ والمهني الفني) وحدوث انفصالٍ واضحٍ في هـذا الجانـب نظـرا للاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات .

أما نظرية الإدارة بوصفها عملية اتخاذ القرار : فقد عدت القرار لب العملية الإدارية ، وان الإدارة هي سلوك عام وهي عملية توجيه ووظيفة تطوير وتنظيم وعمل جمـاعي ، وتقـوم العملية الإدارية على عملية اتخاذ القرار واعتمادها على السلم الهرمي ونظام الاتصال وبرامج التدريب ، إلا أن هذه النظرية قد أغفلت الاعتبارات الخاصة بتأثير العمليات الإدارية كل منها في الآخر . وأهملت التغيرات السلوكية للمدير الإداري ، مثل حالات الغضب أو التعصب أو الرأي الشخصي ، والتي تؤدي بالقرار الى أن لا يكون رشيدا أو معقولا ، وعليه فأنه يخضع للمؤثرات الداخلية والخارجية ، ومن الصعب على رجل الإدارة في التحليل النهائي أن يميز بين القرارات المهنية والشخصية .

أما نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: فهي تعد من النظريات التي ركـزت علـى تحليـل العمليات الإدارية إلى عناصر أساسية هي(التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، والرقابة)

أما نظرية المكونات الأربعة : فقد ركزت على أنّ الإدارة في أي قطاع تتضـمن أربعـة مكونات أساسية بوصفها حداً أدنى هي (العمل – المنظمة الرسمية – مجموعـة الأفـراد العاملين – والقائد) ، ولم تحاول تفسير عمل المنظمة عند حدوث تغير في عملهـا مـع مضي الزمن ، أو بروز متغيرات نتيجة لظروف معينة وأهملت الاهتمام بتطوير المناهج الدراسية والخدمات الخاصة .

أما نظرية الأبعاد الثلاثة: هذه النظرية من النظريات الإدارية التي ركزت علـى معرفـة المدير الإداري بالمحتوى الوظيفي من مهارات الأداء المطلوبة، وأنّ العملية الإدارية لم تتم إلا بوجود ثلاثة عناصر تتشكل منها النظرية (الوظيفة – رجل الإدارة – والجو الاجتمـاعي). وتُعد نموذجاً منطقياً متماسكاً تقدم إطاراً أو خطةً يمكن علـى أساسـها مناقشـة السـلوك

الإداري ، إلاّ أنّها لا تقدم عن عمد مرشدا للعمل أو دليلا له ، ولم تحاول أنْ تكــون تصــنيفا متحركا فعاّلا يترتب عليه القيام ببحوث جديدة .

مناقشة النظريات التي تناولت القيادة الإدارية:

لوحظ فيما تقدم من نظريات القيادة الإدارية أن جميع عناصر النظريات متداخلة ومترابطة ولا يمكن الفصل بينهما.

ــ ومن العرض السابق للنظريات التقليدية (X): نجد ما يلي :

إن نظرية الرجل العظيم ... قد ركزت على الخصائص القيادية والصفات الموروثــة التــي يتميز به الفرد عن غيره ، ولم تحاول تفسير الخصائص المكتسبة والمتعلمة التي تَكون القيادة فيها عِلمّاً وفناً ، وترى أن قدرة القائد على إحداث تغيرات في صفات وخصائص الجماعة لا يمكن أن تتم ما لم تكن هذه الجماعة على استعداد لتقبل واستيعاب التغيرات التي يقــوم بهــا القائد ، وأهملت طبيعة الموقف الذي تمارس فيه الإدارة ، إلا أنها فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية يعرف بنظرية السمات والتي ساهمت في تحديد الصفات والخصائص الشخصــية التي تميز القائد عن غيره من الأفراد ، وتعدَ تلك الصفات والخصائص والسمات الذاتية معيارا أساسيا لنجاح المدير في أعماله ، كما وأنها تنظر إلى القيادة على أنها فن له علاقة وثيقــة بسمات شخصية تؤهله لذلك ، فهي تؤكد أن السلوك الإداري مكتسب ، وأنها ركــزت علــى سلوك القائد بالذات ، ولم تحاول تفسير ماهية الخصائص القيادية الفعالة ، كما أنها أهملــت قوى ومتغيرات الموقف على الرغم من افتراضها وجود علاقة سببية بــين نمــط القيــادة ومتغيرات الفعالية وأداء وإرضاء المرؤوسين ، وعجزت عن التمييز او التفريق بين الصفات الشخصية المهمة التي تقوم بدور فعال وتلك التي هي اقل فاعلية في العمل الإداري ، على الرغم من إنها عممت الصفات المشتركة التي تميز بها المديرين ، لكنهــا أهملــت الصــفات الذاتية لهم مع أن نظرية السمات منهج وصفي لم يهتم بما يفعله القائــد النــاجح وســلوكه القيادي ، وأهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة والقائد يتفاعل مع كــل موقــف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكــن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقــد يكــون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقدار كبير من النقد، حيث أنها ركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها

ــ أما النظريات السلوكية الحديثة (Y) : فقد أخذت النظرية الموقفية في الحسبان عناصر الموقف ومدى تأثيره في نمط السلوك القيادي، وترى أن القائد هو وليد الموقف ومــا يفعلــه القائد هو أهم من كنهه وماهيته ، إلا أنها أهملت الموقف المتغير الرئيس في سلوك القائــد ، ولم تحاول أن تحل مشكلة اختيار القائد حلاً ناجحا ، ولم تعتمد الأساليب والطرق العلميــة

في اختيار القادة ، مثل طريقة الاختيار العادي وفق السياق المتبـع فـي الإدارات العليـا والضوابط الموضوعة لذلك وطريقة الاختبارات ٠

أما نظرية النظام ٠٠٠ فقد جمعت بين النظريتين (السمات والموقفية) وتعد مـن أفضـل المداخل النظرية التي تناولت تحليل ودراسة القيادة الإدارية ودراستها ، لتركيزهـا علـى عملية اتخاذ القرار كمحدد رئيسي لكفاءة القائد وفاعليته ، وتعد عملية القيادة نظاما مفتوحا من خلال تعاملها مع البيئة المحيطة ، وأكدت على تفاعل القائد مع الجماعة ودوره الكبيـر فـي توجيههم ضمن بيئة العمل ، وإنها أعطت مفهوما جديداً للقيادة الإدارية أكثـر تطـوراً مـن المفاهيم التقليدية الأخرى ، كون العمل القيادي يخضع لثلاثة متغيرات رئيسة (متغيرات القائد ــ متغيرات العاملين ــ متغيرات الموقف) .

أما نظرية الشبكة الإدارية فهي القائمة على الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعلاقات حيث يركز القائد في هذه النظرية على انتظام العمل ، ويسعى لتحقيق أهـداف المؤسسـة ، والاهتمـام بحاجات العاملين .

أما نظرية المسار والهدف ٠٠٠ فقد قامت على أساس الربط بين السلوك القيـادي ودافعيـة المرؤوسين ومشاعرهم .

وتُعد النظرية المعيارية لفروم ويتون ١٩٧٣ ٠٠٠ امتداداً للمدخل الموقفي في دراسة وتحليل فاعلية القيادة ، فالبدائل التي يختار من بينها القائد تتحدد وفقا لطبيعة الموقف الذي يواجه القائد وطبيعة المشكلات التي يُتخذ القرار بشأنها ، وقد كان الهدف من هذه النظرية التنبؤ عن وقت استدعاء جماعة العمل المشترك للمشاركة بصنع القرار .

رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الترسلي :

لا يأخذ بعناصر الإدارة العلمية وعملياتها " كالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، التوجيه، والمتابعة، والتقويم". ولا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.

عدم القدرة على التصرف والاعتماد على النفس في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح من مدير المدرسة (الاتكالية).

النقد الشديد من قبل السلطات الإدارية العليا مما يؤدي إلى القلق والاضطراب ويـؤدي إلـى توتر العلاقات الإنسانية من بين الإدارة والعاملين.

هذا النمط يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد وإلى التسيب والفوضى وعلى التفكك في وحدة العمل كفريق متكامل ، وبهذا يعد أداة هدامة بدلا من أداة بناء.في هذا النمط لا يأخذ بعناصر الإدارة ومقوماتها وقواعدها وخصائصها ، ولذا ينحرف بعيدا عن الفكر الإداري المعاصـر ، ويعوق الإدارة المدرسية في تحقيق غاياتها ويؤدي إلى الخلل والفوضى ولهـذا يعـد نمطـا مرفوضاً تماما ، ويجب على أية مدرسة أن تبتعد عن استخدامه.

رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الاستبدادي :

ــ يعمل على تحسين في تأدية العمل والنمو الذاتي للهيئة العاملة ولكن ببطء شديد.

ــ إن روح التعاون يكاد يكون مفقوداُ، وانعدام العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة. ــ عدم الشعور بالرضا وعدم إتاحة الفرص الكافية للتقدم والرقي.

ــ يعمل على قتل روح البحث والتفكير والتجديد والابتكار بين العاملين في المنظمة.

إن هذا النمط السلطوي يُعد مرفوضاً إلا في الحالات الضرورية والقصوى لأنه يهدم شخصية العاملين ويعوق بناءها وتقدمها لأن العاملين مكلفين بتنفيذ التعليمات دون المشاركة في وضعها وهذا يؤدي إلى انعدام وحدة العمل الإنساني في المنظمة وهذا لا يليق مع التربية.

رأي الفكر الإداري المعا صر في النمط التعاوني.

ــ يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات النظر بين العاملين في المدرسة في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي.

ــ يهتم بذاتية الفرد ويوفر الفرص للعاملين في اتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات.

ــ يساعد على التجديد والابتكار والبحث والدراسة.

ــ يحدث التعاون و ينمي العلاقات الإنسانية الجيدة ويعمل على تبادل الخبرات المهنية.

ممكن إضافات أشياء أخرى من السمات قياسا على ما ورد في النمطين السابقين.

لذلك يُعد هذا النمط من أفضل الأنماط استخداما في الإدارة لما فيه من الأخلاق الفاضلة والموضوعية في الرأي والجدية في العمل ولكنه أصعب الأنماط تطبيقا وتحقيقا.

المحور الثانـي

المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنـولوجيا المعلومات

أولاً: الواجبات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال والصفات الشخصية

١.الواجبات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال.

٢. الصفات الشخصية .

ثانياً: المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات:

١ - المهارات الفكرية (العقلية)

٢ -المهارات الفنية (التخصصية).

٣ - المهارات الإنسانية الاجتماعية .

المحور الثانـــي

المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

الإدارة المدرسية هي المحك في إنجاح العملية التعليمية والتربوية ، فهـــي تـــدور حـــول شخص المدير وتستهدفه بالذات ، ووسيلتها لتحقيق الأهداف التربوية التي تتم عبر شـــخص المدير ، وهذا يحتم بدوره أنْ تتوافر لدى مديرة الروضة خصائص ومهارات متعددة تمكنهـــا من أداء رسالتها التربوية بنجاح وفاعلية .

أولاً: <u>الواجبات والصفات الشخصية اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال:</u>

إن توافربعض السمات والصفات الشخصية لمديرة الروضة يُعد أمراً مهما لنجاح العمل الإداري ، لأنها تمثل نموذجا حياً أمام الأطفال منذ السنوات الأولـــى لالتحـــاقهم فـــي الســـلَم التعليمي فالطفل يحاول تقمص شخصية المعلمة أو المربية أو مديرة الروضة التي تمثل القائد الإداري لجميع منتسبي الروضة بما فيهم الأطفال ، والتي تعمل على تحريك دفة العمل عـــن طريق تحفيز قدرات المرؤوسين ونشر عامل الحماسة بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة بشكل متقن وسليم .

١ــ الواجبات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال:

تُعد الواجبات جوهر العمل الإداري لمديرة الروضة ، فمن خلالها نميز بين المـــديرة التـــي تتخذ من المركز الوظيفي الذي تشغله ، إمَا كمهنة تؤمن بها وتنتمي إليها وتلتـــزم بقواعـــدها الأخلاقية ، أو كوظيفة همّها الأول والأخير المزايا والفوائد التي تجنيها .

ومن بين الواجبات التي ينبغي أنْ تقوم بها مديرة الروضة ما يلي :

* المعرفة التامة بأهداف التعليم في مرحلة رياض الأطفال .
* الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج .
* الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .
* الإلمام بخصائص مرحلة الطفولة المبكرة. (سمعان:١٩٨٥م ، ١٣٣)
* أنْ تكون المديرة ملمّة بدراسات علم نفس النمو بعامة وعلم نفس الطفولة بخاصة.
* قادرة على فهم رغبات الأطفال وميولهم واحتياجاتهم٠
* لها الرغبة بالعمل والقدرة على تحمّل المسؤولية.
* قدرتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارساتها الإدارية والتربوية.
* قدرتها على إصدار الأحكام بموضوعية والتنزه عن الميول الشخصية .

ومن الواجبات اللازم توافرها لدى مديرة الروضة ما يلي :

* أنْ تكون ملمة إلماما تاماّ بالسياسة التعليمية، ومدركة لدورها في تحقيق ما جاء في السياسة التعليمية للبلد عن طريق تحقيق أهداف الروضة التي تديرها.

* قدرتها على التخطيط للبرنامج السنوي الداخلي للروضة بما يحويه من أعمال ونشاطات وخدمات.

* توزيع العمل على العاملين، مع توضيح مسؤولية كل واحد منهم .

* توفير الكتب والوسائل والتجهيزات والاحتياجات والتأكد من وجودها قبل بدء دوام الأطفال قي بداية العام الدراسي.

* إنشاء قنوات ونظم مجدية للاتصال تكفل مرونة العمل وسهولة الاتصال وسرعته.

* تنظيم قبول الأطفال المستجدين والتأكد من اكتمال الملف الخاص بهم٠

* عمل برنامج اجتماعات مع المعلمات وتحديد الزمان والمكان لكل اجتماع

* التحقق من سلامة المرافق والتجهيزات والألعاب وخلوها من الأخطار وذلك قبل بدء العام الدراسي مع استمرار المتابعة.

* متابعة المعلمات عن طريق الزيارات الدائمة والمنظمة.

* حضور الاجتماعات والندوات والأنشطة الخاصة برياض الأطفال خارج الروضة والاستفادة منها ما أمكن.

* إبلاغ جميع المعلمات والعاملات التعليمات الصادرة من الإدارة العليا وكذلك التعاميم والنشرات والتوقيع عليها.

* الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربية والتعلّم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومناقشته مع أعضاء الروضة.

* متابعة السجلات الخاصة بالروضة والتأكد من سلامة المعلومات المدونة فيها أولاً بأول.

* الإلمام التام باللوائح والنُظم .

* خلق جو ودي تسوده الألفة والمحبة والتعاون بين الأعضاء.

* إعداد ميزانية للروضة تتفق والمدخلات المتاحة .

* حل المشكلات التي تحدث بين بعض الأعضاء وبعضهنّ الآخر ، أو بين أولياء الأمور وبعض أعضاء الروضة بطريقة موضوعية وودية تسودها الحكمة والتروي.

* إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل وتبادل وجهات النظر.

* التأكد من سلامة تنظيم الفصول وتوزيع الأطفال.

* المساهمة الفعّالة في تطوير العمل بالروضة بوجه عام .

* المساهمة الدائمة في تطوير برامج ومناهج وأنشطة الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

* الاستفادة من المعلمات القديمات من ذوات الخبرة والتخطيط لدروس نموذجية بغية الاستفادة العامة .

* الأخذ بأيدي المعلمات والعاملات الجدد ومساعدتهنّ وتوجيههنّ ما أمكن

* المشاركة في إنشاء دورات تدريبية لها وللمعلمات في أثناء الخدمة.

* تطوير وتحسين مكتبة الروضة وتزويدها بالكتب المناسبة وأعمار الأطفال والملائمة لعادات وتقاليد المجتمع .

* قدرتها على الاطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر.

* الإنصاف والحكمة في معاملة أعضاء الروضة والابتعاد عن تحكم سلطة الميول والنزعات الشخصية، وعدم التفرقة في المعاملة ، وكتابة التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملات بنزاهة .

* تنبيه كل معلمة وعاملة حول نواحي قصورها بالعمل وتوجيهها للأفضل بشكل ودي.

* تشجيع العمل الجيد والإشادة به أمام العامة، وتعزيز المواقف الجيدة التي تصدر من العاملين.

* المعالجة الحكيمة للأمور المالية وتوخي الدقة في الحسابات .

* توفير بيانات إحصائية سنوية دقيقة وواضحة حول عدد الأطفال والعاملات والكتب والتجهيزات

* الاطلاع على دفاتر تحضير المعلمات ودعمها بالملاحظات والتوجيهات ، والتأكد من سلامة تحقيق الأهداف.

* متابعة سلوكيات المعلمات والعاملات ومدى التزامهن بالحشمة في المظهر بما يتناسب والمجتمع المحلي، وتوجيه من تحتاج لذلك بطرقة ودية ولطيفة.

* التأكد من سلامة الأطفال من الأخطار والأضرار.

* الإشراف الدائم على نظافة المبنى والمرافق.

* المتابعة المستمرة لمدة صلاحية الأدوية التي تصرف للأطفال والموظفات .

* الإشراف على تغذية الأطفال سواء كانت من قبل الروضة أم الأهالي ، والتأكد من تكامل المواد الغذائية ونظافة وسلامة الوجبة .

*القدرة على متابعة أحوال المعلمات والعاملات في الروضة.(الحريري:٢٠٠٢م ، ١١٧-١٢٠)

٢ــ _الصفات الشخصيــة : يجب أنْ تتصف مديرة الروضة كقائد تربوي بصفات شخصية مهنيــة واجتماعية ،وهي صفات لازمة وضرورية لمن يشغل هذا الدور بالإضافة إلى المظهــر الخــارجي الذي يؤثر في قبولها من قبل المعلمات والعاملين والأطفال كقائد يحتذى من قبلهم.وتُعد الشخصــية من أهم صفات مديرة الروضة فشخصيتها التي تظهر في اتجاهاتها وصوتها وطريقتها ومظهرهــا وقدرتها على الاتصال ، تقرر مدى فعالية قيادتها. (الفقي:١٩٩٤م ، ١٤١)

ولهذا ينبغي أن تتمتع المديرة بالسمات الشخصية التالية:ــ

ــ الإستقامة وحسن السمعة ، وأنْ تكون على قدر عال مــن الخلــق والأدب والاحتشــام والرزانة. والاستقرار والثبات الانفعالي والهدوء والانضباط.

ــ الذكاء والطموح وروح المبادأة والفطنة وسرعة البديهة وسعة الاطلاع وبعد الأُفق والنظر.

ــ الثقة بالنفس، وقوة الشخصية، وذات قابلية تعاونية جيدة.

ــ التمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة، ولائقة المظهر وحسن الملبس.

ــ المهارة في حسن الأداء والقدرة على التكيف والكفاءة العلمية .

ــ الحزم وسرعة اختيار البدائل والقدرة على الابتكار والتجديد .

ــ القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف.

ــ أنْ تكون محبوبة تتسم بالبشاشة وحسن الحديث. (العبد اللطيف: ١٩٩٤، ١٣٤)

ــ أنْ تكون متمتعة بذكاء فطري مكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب أو النظــرة البعيــدة الثاقبة ، وفهم المواقف الدقيقة وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات إلتي تصــادفها فــي قيــادة وتوجيه روضتها وفي توقعها المشكلات قبل حدوتها.

ــ لديها ثقافة عامة واسعة ، ووعي كاف بمشكلات مجتمعها ومشكلات العصر الذي تعيش فيه ومشكلات الإنسانية عامة ، وفهمها لفلسفة الحياة والتربية .

ــ محبة للعمل ومتفانية فيه ومحبة للتعاون والعمل الجماعي واستعدادها لإشراك الغيــر فــي المسؤولية والاستفادة من غيرها لبناء علاقات إنسانية ناجحة مع الآخرين.

(الشيباني:١٩٨٥م ، ٢٥١-٢٥٢)

ــ أنْ تتجنب استغلال مركزها لمكسب أو مصلحة. وتجعل من الأطفال ومصالحهم محورا أساسيا لكل قراراتها وأفعالها الحيوية والنشاط والحماس للعمل والقدرة على التحمل.

ــ تحافظ على مستوى مهنتها وتسعى لتحسينها من خلال البحث والدراسة والنمو المهني.

ــ تسعى إلى تطوير نفسها والحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني أعلى.

ــ الحيوية والنشاط والحماس للعمل والقدرة على التحمل .

ــ الطلاقة اللفظي ، وما يرتبط بها من سلامة السمع والنطق .

ــ القدرة على التأثير في الآخرين وجذبهم وكسب ثقتهم.(عابدين:٢٠٠١م ، ٩١)

ثانياً: المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال

بما أنّ مديرة الروضة تُعد المسؤولة المباشرة عن إدارة الروضة ، والتي ينبغي أنْ تكون لديها القدرة على العمل المستمر، وتطوير المعلمات في مهنتهنّ وإبراز قدراتهنّ مما يحًتم أنْ تتوافر لديها مهارات تمكنها من أداء رسالتها التربوية بنجاح وفاعلية .

ما المقصود بالمهارة (Skill) ؟ يمكن أنْ نميّز بين عدة تعاريف للمهارة أهمها ما يلي :

١ــ تعريف اللقاني : يقصد بالمهارة ذلك الشيئ الذي يُعلِم الفرد أنْ يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ودقة ، وقد يؤدى بصورة بدنية أوعقلية . (اللقاني : ١٩٨٨م ، ٤٨)

٢ــ تعريف أبو حطب : إنّها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة ، بحيث تؤدى بطريقة ملائمة ، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة ، ومحك الحكم عليها هو السرعة والدقة . (أبوحطب :١٩٩٦،١٢٧).

٣ــ تعريف عبد اللطيف: إنّها سهولة القيام بعمل من الأعمال بدقة، مع مراعاة الظروف القائمة ويمكن أنْ تكون المهارة حركية أو ذهنية وإذا تشابهت الظروف وتكررت فإنّ المهارة تقترب من العمل الآلي ولكن لا تكون آلية تماما. (عبد اللطيف : ١٩٩٤ م ، ٢٥٨)

أمّا جولد نسن (Goldnson) فيعَرف المهارة : بأنّها قدرة عالية مكتسبة لأداء الأنشطة المعقدة بسهولة.(Goldnson ,1984 , p. 181)وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين المهارة والقدرة:

فالقدرة: تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

أمّا المهارة فهي أداء العمل بسرعة ودقة، إنها قدرة فائقة متطورة والفرق بينها وبين القدرة فرق في الدرجة وليس في النوع.وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية ، فالإنسان يكتسب مهارته من خلال خبرته وتجاربه وممارساته التي تنمي مهاراته باستمرار.وهناك مجموعة من المهارات التي تُعد ضرورية لنجاح مديرة الروضة في أداء مهامها.

وقد قدم روبرت كاتز(Robert Katz) تصوراً بناه على أساس ضرورة توافر مهارات معينة لدى القائد الإداري التربوي يشكل إطارا ًمرجعيا ًومنطلقاً لازما لنجاح تفاعله مع المهام والأدوار المنوطة بالمدير. وإنّ هذه المهارات تعّد أساساً لازماً لمساعدة المديرة في تفعيل متطلبات دورها بطريقة متميزة.(Katz , 1955:p.33 4(2)

ويمكن أنْ تصنف هذه المهارات في ثلاث مجموعات هي:

١ ــ المهارات الفكرية (العقلية)
٢ ــ المهارات الفنية (التخصصية)
٣ ــ المهارات الإنسانية الاجتماعية

١ــ المهارات الفكرية (العقلية) Conceptual *Skills*

وهي المهارات التي يجب أنْ تتوافر لدى مديرة الروضة ، وتتعلق بمدى كفاءتها في ابتكـــار الأفكار ، والإحساس بالمشكلات ، والتفنن في الحلول ، والتوصل إلى اتخاذ القـــرار ، وهـــذه المهارات ضرورية لمساعدتها على النجاح في تخطيط عملها ، وتوجيهها وترتيب الأوليـــات، وتنبؤها بالأمور المستقبلية ، وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخســـارة ، وتحقيـــق الفائدة المرجوة .(مرسي، ١٩٨٩م ، ١٥٥-١٥٦)

وقد حدد السيد هذه المهارات بما يلي: (التفكير الابتكاري التخيل والتكامـــل ، والتحليـــل ، والتنبؤ ، والتعامل والنظرة الشمولية للأشياء ، والذكاء ، والمبادأة والابتكار ، وضبط النفس ، وحل المشكلات)، وهذه المهارات مزيج من المعارف والمهارات ، والأدوار، والاتجاهـــات ، والقيم ، والسلوكيات.(متولي السيد: ٢٠٠٣ م، ٧٦) .

وسنتناول هذه المهارات بشيء من الإيضاح:ـــ

١ــ **التفكير الابتكاري** : هو أحد المهارات الفكرية التي تمارس في جلسات العصف الـــذهني التي تحاول شحّذ الذهن لكي يعمل بكل طاقته باتجاه إنتاج أفكار جديدة وبالتالي يحقّق الأساس الأول للعصف الذهني وهو (الكم يولد الكيف)، حيث إنّه كلما توافر عدد أكبر مـــن الأفكـــار والحلول والبدائل كلما زادت الفرصة فى التوصل إلى حل أفضل. وبعد تكوين كم أو مخزون من الأفكار والبدائل نشرع فى تقويمها عن طريق المفاضلة بينها والحكم على مدى صلاحيتها أي لا يمكن أن يُلغى هذا الجانب وإنمّا فقط سيتم تأجيله لحين تكوين قاعدة من الأفكار التـــي تخضع للتقييم لاحقا باستخدام المهارات والقدرات العقلية فى التقّييم. (السّيد:٢٠٠٣م ، ٧٥)

٢ــ **التخيل** : يعني قدرة مديرة الروضة على تصور أحداث في المستقبل ، والقـــدرة علـــى التنبؤ العلمي القائم على استقراء أحداث الماضي مستعينة بما لديها من معلومات عـــن ذلـــك الحدث وقدرتها على تصور الصيغ والحالات الجديدة والإحساس العميق بالأشياء وتخمينها .

٣ــ **التكامل** : يعني القدرة على تحقيق الترابط بين الأجزاء لتكوين كل متكامل من خلال نظرة شمولية لا تغرق في التفاصيل والجزئيات ومن ذلك ، تحقيق التكامل بين الأنشـــطة المتباينـــة لتحقيق هدف واحد وهو ما يعرف بالتمايز (التباين) أي بمعنى آخـــر هـــي قـــدرة مـــديرة الروضة على جمع المعلومات بصورة متكاملة ، وتحليلها ،وتقويمها ، واستخدامها في المواقف المناسبة . (بطاح : ٢٠٠٦م ، ١٠٣)

٤ــ **التحليل** :وتعني القدرة على تحليل الأفكار،وهذه المهارة يمكن تحسينها بالممارسة المســـتمرة لكن لا يمكن تعلمّها بطريقة التعليم التقليدية وأُسلوب تلقي المعلومات،لـــذلك يحـــاول التربويـــون باستمرار البحث عن أدوات ووسائل تساعد على تنمية مهارات التفكير العليـــا للمـــديرات عنـــد تصميمهم لأنشطة الإدارة والتي يمكن تطبيقها في الروضة .(رومية ،والبرادعي:٢٠٠٩م،٢٠٩)

٥ــ **التنبؤ وتوقع الأحداث** :هي قدرة مديرة الروضة على تصور النتائج التي سيكون عليها سلوك العاملين معها بحكم معرفتها السابقة بدوافعهم ، مما يجعلها أكثر فهماً للمشكلة التي هي بصددها .حيث تستطيع المديرة بالتفكير الحدسي الوصول إلى حلول لمشكلات تواجهها ، قد لا تهتدي إليها بالتفكير التحليلي (المنطقي الذي يتبع خطوات محددة) أوقد يكون الوصول إليها بصورة أبطأً . (رومية ، والبرادعي : ٢٠٠٩ ، ٢٧)

٦ــ **التعامل والنظرة الشمولية للأشياء**:وتعني قدرة المديرة على التعامل مع أعضاء المؤسسة التي تديرها بعدالة وموضوعية خاصة في إصدار أحكامها وعدم التفرقة في المعاملة الخاصة بالأداء الوظيفي.

٧ــ **الذكاء** : وهو أحد المهارات العقلية الواجب توافرها في مديرة الروضة والتي يظهر آثارها في الحكم الصائب أو النظرة البعيدة الثاقبة. وفهم المواقف الدقيقة وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفها في إدارة وتوجيه مؤسستها ، وفي توقع المشكلات قبل حدوثها (الشيباني: ١٩٨٥ م ،١١٣) .

وتتمثل القدرات العقلية في مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية لدى المديرة ومن تلك القدرات (الذكاء) وما يشمله من مهارة من التصور واستشراف الأُمور ، وعلى الفهم العميق والتحليل الشامل ، وسرعة البديهة .(أبو فروة:١٩٩٧م ، ٩١)

٨ــ **المبادأة والإبكار** : وهي من المهارات الفكرية (العقلية) المهمة للمديرة في أداء عملها التي أشار إليها كاتز (KATS 1974) والتي تتعلق بميل واستعداد داخلي يدفع المديرة الى القيام بالعمل وإنجازه قبل غيرها ، وإلى تقديم المقترحات والأفكار وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمات المختلفة ، والى المثابرة والأخذ بالعزيمة، وقدرتها على تشجيع المعلمات للابتكار والتجديد .(عابدين : ٢٠٠١ . ٩١)

تُعد المهارات الابتكارية والإبداعية عنصرا أساسيا مهما في تطوير أي مؤسسة وتنميتها سواء كانت صناعية أم خدمية أم تعليمية تربوية في (الروضة) ، لأنها تشكل عاملا حاسما في التطوير ، بغية الوصول إلى قمم النجاح والتقدم ، لهذا يجب أنْ تولي المؤسسات التعليمية النشاطات الابتكارية والإبداعية الاهتمام الكافي لأنها تتعامل مع الشريحة الفنية في المجتمع. (رومية ، والبرادعي : ٢٠٠٩م ، ١٨٩).

ولكي ترتقي الإدارة التربوية إلى مستوى التعامل مع تحديات العصر ، والتغلب عليها لا بد أنْ تصبح إدارة إبداعية ، تؤمن بالإبداع وتمارسه في عملها التنظيمي. فالإدارة لا تعني أنّ يكون المدير نفسه مبدعا فقط ، بل يخلق بيئة إبداعية حافزة للإبداع والابتكار والتجديد ، ومناخاً إبداعيا يحض على الإبداع ، ويدفع إليه ويحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المؤسسة بالتميز والريادة والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية.

ومن الجدير بالذكر إنّ مصطلحات الابتكار والخلق والتجديد تستعمل كمرادفات للإبداع .
إذ عرّفه العمري : على إنّه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين ، وأنْ ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له ، أو بالنسبة لبيئته على أنْ يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.
(رومية ،والبرادعي:٢٠٠٩م ، ١٨٩)

٩ـ ضبط النفس : هذه المهارة تتعلق بالصحة النفسية للمديرة ،وهي إحدى المهارات الفكرية التي يجب أنْ تتحلى بها مديرة الروضة ، حيث الاستقرار ، والاتزان العاطفي ، وضبط الانفعالات من ضغوط العمل التي تواجهها مما يمكنها من إدارة نفسها ، وإدارة الآخرين ، ومواجهة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وثقة وسيطرة على الأعصاب ٠ فالمديرة التي تمتلك هذه المهارة بإمكانها التعبير عن انفعالاتها ، ولكنها لا تخضع لها ، وتزيد من سيطرتها على التعبير الانفعالي غير المرغوب فيه ، وتحافظ على اتزانها ، ولا تصر على طريقة واحدة.(عابدين ٢٠٠١م ، ٩١)

١٠ـ الخريطة الذهنية :- MIND MAP :

من بين المهارات الفكرية لدى مديرات رياض الأطفال هي مهارة استخدام وتوظيف (الخارطة الذهنية) :-وهو برنامج الكتروني تستخدمه مديرة الروضة لمساعدتها في تدوين ملاحظاتها وأفكارها بشكل كلمات مفتاحيه ورأسية ، أو صور وأفكار معروفة لديها تتميز بسهولة رسمها وتذكرها بشكل سريع وكما هو موضح في موقع الشبكة العنكبوتية (How to create a mind map) http://www.ehow.com/how 4406072 create:mind (map.htmI)

١١ـ آلية تحليل (سوات) SWOT:-

كذلك من جملة المهارات الفكرية لمديرة رياض الأطفال قدرتها على ربط إمكانات الروضة بالفرص المتاحة لها لكي تحقق أهدافها التي تعمل من أجلها . ولما كان التخطيط هو استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل ، ويرسم تصوراً للمستقبل ، لكنه يحتاج إلى تحليل الواقع من خلال اعتماد أساليب وطرائق مختلفة ومتنوعة مثل نظام تحليل (سوات) كآلية تحليل للواقع تعتمده المديرة لتنطلق من خلال نتائجه إلى التخطيط و تحديد فرص النجاح (رومية ، والبرادعي : ٢٠٠٩ م ، ٢١,٣١)

١٢ـ حل المشكلات واتخاذ القرارات :تُعد مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات من المهارات الفكرية وهي الخطوة الأولى في معالجة المشكلات الإدارية ، وتواجه مديرة الروضة مشكلات ومواقف متعددة يوميا وهذه المشكلات وتلك المواقف قد تكون بسيطة روتينية تنفيذية لا تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والمناقشة ولا إلى بدائل ،أو قد تكون

مشاكل كبيرة معقدة تتطلب التفكير والمناقشة والتروي واستدراج البدائل والتمييز بينها ، وإنّ عملية اتخاذ القرار في حل تلك المشكلات هو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عـــدد من البدائل الممكنة للتنفيذ .

حل المشكلات:

المشكلة(Problem): هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مســتقبلي وهــدف نسعى لتحقيقه، وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أنّ العقبات قد تكــون معلومة أو مجهولة . وهي العائق الموجود في موقف ما ، الذي يحول بين الفرد والوصول إلى هدفه ، وحل المشكلة هو الاستراتيجية التي تصدر عن الفرد من أجل إزالة العائق والتخلص منه . (منصور: ١٩٩٣م ، ٣٥١)

تعددت وجهات النظر بشأن تحديد خطوات اتخاذ القرار، وسنشير فيما يلي إلى بعضها:

فقد حدّد دهوي وميسكل (Hoy a Miskel :1982) خمس خطوات لاتخاذ القرارات تشمل:

١ــ تحديد المشكلة وتمييزها.

٢ــ تقسيم المشكلة وتحليلها وجمع البيانات .

٣ــ وضع معايير ملائمة لإعادة حل المشكلة .

٤ــ بدائل معلنة واختيار البديل الأفضل .

٥ــ تصميم خطة العمل(برنامج ،اتصال، تواصل ، رقابة، متابعة،وتقويم.

(Hoy a Miskel :1982)

أمّا فيبر وشيرون (Faber a Shearron . 1970) فقد أشارا إلى ست خطوات أو مراحــل في اتخاذ القرارات كونها الطريقة العلمية الهادفة إلى عقلنه القرارات ، ويطلق على الخطوات الثلاث الأولى (خطوات صنع القرار) لأنها تسبق الاختيار بين البدائل وهذه الخطوات تشمل

١ــ تحديد الهدف من القرار:بحيث يكون واضحا وله معايير مناسبة لقياسه ومن الضـــروري الحذر من ، جمع معلومات مضللة ومشوهة للحقيقة لأنها تؤدي إلى عدم دقة الهدف أو عـــدم وضوحه .

٢ــ وصف المشكلة وتشخيصها: حيث يتم التعرف على الهدف والمشكلة التي يعالجها بدقـــة كما يتم جمع البيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحليلها، والتنبؤ بآثارها المحتملة.

٣ــ وضع الحلول البديلة: إذ منَ المهم جداً ألاّ يأخذ المدير بأول بديل يظهر له دون أنْ يقارنه بغيره، وإنّ الإدعاء بعدم وجود بدائل للمشكلة الواحدة أو الموقف الواحد هو خطأ فادح يرتكبه المديرون . ويتطلب وضع البدائل تبيان النتائج المترتبة عليها ومتطلبات الأخذ بكل منهـــا ، وأعمال الفكر ، والبحث ، وطرح الآراء والمقترحات .

٤ـ موازنة البدائل والمفاضلة بينهما وتقييمهما:استنادا إلى فائدة كل بديل، وكلفته ووفرة الموارد له، وإمكانية تنفيذه، وقابليته إلى التدريب... الخ. وهذه الخطوة في حقيقتها ثمرة للخطوات الثلاث الأولى حيث يتم اختيار البديل الأنسب.

٥ـ تنفيذ القرار ومتابعته: من خلال وضع برنامج تفصيلي وتوفير الموارد والإمكانيات والوسائل المادية والبشرية لذلك.والمتابعة هي الإشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء قبل وقوعها من أجل تجنبها.

٦ـ تقويم النتائج: وهذه عبارة عن عملية تحليل للنتائج التي يتم الوصول إليها في ضوء الأهداف التي تم تحديدها. ويمكن أنْ تقود عملية التقويم إلى تحديد أهداف جديدة وبالتالي يتم اتخاذ قرارات جديدة. (Faber & Shearron :1970)

أمّا (**السلمي**) فقد حدّد الخطوات الضرورية لحل المشكلات واتخاذ القرارات على النحو :

١"ـ الشعور بالمشكلة وتحديدها

٢"ـ تحليل المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها

٣"ـ البحث عن الحلول البديلة، ومقارنة الحلول واختيار الحل الأنسب

٤"ـ تطبيق الحل الأنسب

٥"ـ تقويم النتائج.

١"ـ الشعور بالمشكلة وتحديدها : الشعور بالمشكلة هو الخطوة الأولى فى معالجة المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال ، وإنّ التحديد الدقيق للمشكلات بمثابة نصف حلّها ، وذلك لأنّ هذه المرحلة تمثل الأساس الذي تبنى عليه الخطوات الأخرى . وهنا يجب التأكيد على ضرورة الفصل بين أعراض المشكلة والأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها ، كما يتم فى هذه المرحلة تحديد الهدف من حل المشكلة ، وهل المطلوب اختيار حل مؤقت أم حل جذري ، كما أنّه فى هذه المرحلة يتم تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أنْ يكون بطريقة واضحة وقابلة للقياس ، مع الابتعاد عن التعميم والصياغات الوصفية الإنشائية ، وتفضيل استخدام التعبيرات الكمية .فظهور أعراض مرضية تلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة وعليه فإنّ المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط وعدم الاهتمام بالأعراض يؤدي إلى عدم إدراك المشكلة ، مما يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنّها لم تستعد لها جيدا .

وحل المشكلة: هي إستراتيجية يتعلم فيها الفرد أنْ يعمل بشكل منظم وخطوات متسلسلة مع تحليل المشكلة، واكتشاف طرائق جديدة لحلها، وتقويم هذه الطرائق ثم تطوير إستراتيجيات لتطبيق هذه الطرائق في الحياة اليومية. (Rose, 1986, P.437)

٢"ـ تحليل المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها :

وفى هذه الخطوة يتم البحث عن أسباب المشكلة الحقيقية من خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة وعمل تحريات مكثفة عن المشكلة قيد الدراسة ، وهذه الدراسة المكثفة من شأنها التعمق فى أسباب المشكلة الجوهرية وليس الانخداع بأعراضها ومظاهرها الخارجية ، ذلك إذا ركزنا على الأعراض والمظاهر فسيكون الحل وقتيا وتظل المشكلة كامنة تحت السطح والأعراض والمؤشرات ما هى إلا دلالات على وجود مشكلة . وتشخيص المشكلة يتم بتتبع أسبابها ، وظروف حدوثها ، ومعدل تكرارها ، وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية ، وبهذا يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا ، إضافة إلى تحديد إطار زمني لحل المشكلة والبدء في تنفيذ الحلول .وإنّ جمع المعلومات الضرورية وتحليلها قد يساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها ويساهم أيضا في حلها وتتم في جميع مراحل تحليل المشكلات والسؤال الذي يطرح نفسه هو :

ما العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟ وأين تحدث ومتى وكيف ؟ ولماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟ ولمنْ تحدث هذه المشكلة ؟ ولماذا لهذا الشخص بالذات ؟ . وبعد جمع المعلومات وتكاملها توضع في إطار متكامل توضح الموقف بصورة كاملة وبعدها يتم تحليل المشكلة بالإجابة عن الأسئلة التالية :

ـ ما العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟

ـ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

ـ ما آراء واقتراحات الرؤساء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟

ـ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

٣"ـ البحث عن الحلول البديلة واختيار الحل الأنسب :

هو المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، وتختص بإفراز أكبر عدد من الأفكار مما يؤدي إلى الوصول للحل الأمثل ، وحصر جميع البدائل التي ترى أنّها يمكن أنْ تحقق الهدف والابتكار والإبداع في طرح البدائل ، وتحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ ، واستبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ والتوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ ، وتقييم البدائل واختيار البديل الأمثل ، ووضع معايير للتقييم وأوليات وأوزان نسبية للمعايير ، مع دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة ، والتوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج والبديل الأنسب . وهي مرحلة مهمة حيث يستعان بأساليب التفكير الإبتكاري من أجل توليد أكبر كم ممكن من الحلول والأفكار البديلة . ومن أكثر هذه الأساليب شيوعا ما يسمى أسلوب :

العصف الذهني Brain Storming :- وهو أُسلوب يمكّن الفرد من استثاره العقل الشعوري واللاشعوري لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار للتعامل مع مشكلة معينة أو موقف معين. ويقوم

هذا الأسلوب على أساسين هما : (الكم يولد الكيف ــ الحكم والتقويم) ، وذلك من حقيقة أنّ العقل البشرى يعمل فى اتجاهين رئيسين هما: (التفكير الابتكاري ،الحكم والتقويم) . وهذا يعنى أننا في أثناء ممارسة جلسات العصف الذهني نحاول أنْ نشحذ الذهن لكي يعمل بكل طاقته باتجاه إنتاج أفكار جديدة وبالتالي نحقق الأساس الأول للعصف الذهني وهو الكم يولد الكيف ، حيث إنّه كلما توافر لدينا عدد أكبر من الأفكار والحلول والبدائل زادت الفرصة فى التوصل إلى حل أفضل. (السيد : ٢٠٠٣ م ، ٧)

التقويم : وبعد تكوين كم أو مخزون من الأفكار والبدائل نشرع فى تقويمها عن طريق المفاضلة بينها والحكم على مدى صلاحيتها ، أي أننا لن نلغي هذا الجانب وإنمّا فقط سيتم تأجيله لحين تكوين قاعدة من الأفكار التي نخضعها للتقويم لاحقا باستخدام المهارات والقدرات العقلية فى التقويم.

٤"ــ **تطبيق البديل الأنسب:** وضعه موضع التنفيذ الفعلي ، ويشمل كل التعديلات الضرورية ، من إعادة التخطيط والتنظيم وكل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية ، والتطبيق الفعّال ، ويجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .والخطة التنفيذية يجب أنْ تشمل :تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي وتحديد توقيتات التنفيذ ، وتحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة وتحديد من سيراقب التنفيذ .

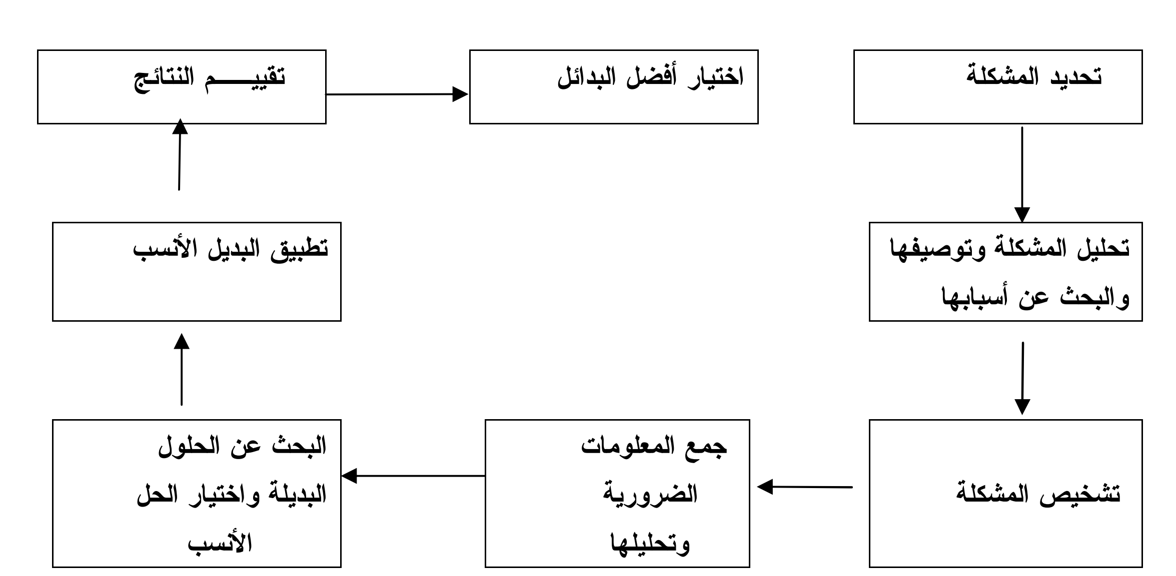
٥"ــ **تقويم النتائج واختيار أفضل البدائل:** يشمل التقويم درجة تحقيق الهدف والتقويم الذاتي للأداء للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل بعد تجميع هذه العوامل. ثم مرحلة التنفيذ التي تعتمد على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية :

هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة وبالكيف المطلوب ؟

ــ اختيار أفضل البدائل:وهذه الخطوة هي المتعلقة باتخاذ القرار، أي اختيار أفضل الحلول وذلك بعد إتمام عملية تقويم البدائل فى ضوء المعايير الموضوعة ، أمّا إذا تعذر اتخاذ القرار فيمكن إرجاع السبب إلى فشل ما ، فى خطوة من الخطوات السابقة. فمثلا لو أنك لم توضح الأهداف تماما فلن تتمكن من تحديد البديل الأفضل ، وإذا لمْ تقم بتحليل مناسب للمشكلة ، فسيكون هناك حتماً صراع لتحديد البديل الأفضل ، أو إذا لمْ تحدد المشكلة بدقة فلنْ تتمكن من التأكد بأنّ الحل الذي اخترته سوف يحل المشكلة فعلا. (السلمي : ١٩٩٩ م ، ٩٣ــ ١٠٦)

والمخطط الآتي يوضح الأسلوب العلمي لحل المشكلات الذي تتبعه مديرة الروضة وفق أسلوب (العصف الذهني) :

شكل رقم (١٠) يوضح الأسلوب العلمي لحل المشكلات وفق أسلوب العصف الذهني



اتخاذ القرارات :

مفهوم القرار: هو عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى ، تتطلب قدراً كبيــرا مــن التصــور والمبادأة والإبداع ، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصــب أو الــرأي الشخصي وبما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في اقصر وقت ، وبأقل تكلفــة ممكنة و وذلك هو القرار الرشيد . والمقصود باتخاذ القرار هو عملية اختيار بــين البــدائل فالأساس في اتخاذ القرارات أنّ هناك موقفا غامضا أو مشكلة تتطلب حلاً، وأنّ هناك مجموعة خيارات (أي حلول وبدائل) للاختيار بينهما ، فإن لم تكن هناك ثمة بدائل فلا معنى لاتخــاذ القرار ، أي أنّ اتخاذ القرار هو" البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد مــن البــدائل الممكنة التنفيذ "٠ (مصطفى :١٩٩٤ م ، ١٤٥)

مهارة اتخاذ القرار :هي القدرة على اتخاذ البديل الأفضل من بين البدائل الممكنة التنفيذ .وهناك مهارات مرتبطة باتخاذ القرارات تحتاجها مديرة الروضة أشار إليها (زاهر، ١٩٩٥م ، ٢٤) نقلاً عن (Fox a Schawrtz) وهي مصنفة إلى ثلاثة أقسام :

١ــ مهارات وضع الأهداف العملية وتضم :

ــ الحرص على فهم ووضوح أهداف الروضة من قبل المديرة
ــ الحرص على شرح أهداف الروضة وتوضيحها للمعلمات
ــ أخذ أهداف الروضة بالحسبان عند اتخاذ قرارات معينة
ــ التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية
ــ قدرة المديرة على تحديد أهداف دقيقة لنفسها.

٢ــ مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتضم:

ــ التمييز بين المظهر والسبب في أي موضوع تتناوله المديرة

ــ تحديد المشكلات بسهولة ووضوح

ــ اكتشاف انعكاسات المشكلة على أوضاع الروضة .

٣ــ مهارات اتخاذ القرارات والقيام بعمل وتضم :

ــ تحديد عدة بدائل لحل المشكلة .

ــ تقبل العاملين للقرارات التي تتخذها المديرة .

ــ الالتزام الدائم من قبل المديرة بالقرارات التي تتخذها .

ــ الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي تصدرها .

ــ الانسجام المنطقي والبعد عن التناقضات في القرارات

ــ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

ــ تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات

ــ تقويم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب على ذلك.(عابدين:٢٠٠١م ، ١٢٧-١٢٨)

ــ دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الفكرية:

إنّ اعتماد الإدارات التربوية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، دفع التربويين والمديرين إلى تبني استراتيجيات تساعد على دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية وفي العمل الإداري بحيث تعتمد بشكل رئيسي على تطوير مهارات التفكير لدى المديرين وتحسين أدائهم . ويمكن تطوير مهارة التفكير باستخدام تكنولوجيا المعلومات عن طريق إثراء البيئة التربوية بطرق التعليم الالكتروني الهادفة لتنمية هذه المهارة ، والتي لها الدور الأساس في تنمية التفكير ، والتعاون والعمل الجماعي ، كبيئة لتطوير المادة التربوية المبنية على أساس أنشطة تفكيرية ، وإحداث تطور نوعي للتعليم والتربية وتطوير مفهوم التعليم والتعلم وذلك عن طرق توجيه الاهتمام إلى تنمية المهارات العقلية والتركيز عليها ، وحل المشكلات من خلال إعداد مجموعة من الوحدات التعليمية التي تربط بين تلك المناهج ومهارة التفكير بالتركيز على الأهداف الإجرائية التالية :

ــ تطوير المناهج التربوية وإثراؤها بأنشطة التفكير وحل المشكلات والعمل الجماعي .

ــ تدعيم دور الطفل في التعلم الذاتي عن طريق الاعتماد على الذات .

ــ تطوير مهارات التعليم التعاوني والعمل الجماعي.

ــ تطوير مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتربية .

ــ إنتاج وحدات تعليمية الكترونية في مختلف المواد الدراسية تنمي مجالات التفكير الأساسية ومهارات حل المشكلات والعمل الجماعي.

وإن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير هذه المهارة يسهل العمل وينقله إلى آفاق جديدة، فضلا عن تيسيره وإيصاله إلى أكبر قطاع من المستفيدين ٠

ــ التّدرب على مهارات التفكير لدى مديرات رياض الأطفال :

من أجل التدرّب على مهارات التفكير لدى مديرات الرياض لا بد منْ :

١ــ إعداد مضامين لمفاهيم أساسية في التفكير .

٢ــ إدخال مبادئ أساسية من تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في التعلم.

٣ــ التدريب على استخدام بيئة الكترونية لبناء وحدات تعليمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ تطوير إنتاج وحدات تعليمية الكترونية، وتعزيز التعلم عن بعد.

إنّ فن الإدارة يعتمد على شخصية كل مديرة وحكمتها وإدراكها للمشاكل وقدرتها على الفهم وترتيب الأفكار والمعلومات وتنظيم استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف.

(السلمي:١٩٩٨م ، ١٠٠)

ومن ركائز التدريب على مهارات التفكير لدى مديرات رياض الأطفال ما يلي :

ــ التأكيد على محورية دور المديرة في خلق المناخ المؤسسي الملائم للإبداع .

ــ الاهتمام الخاص بالبحث والتجريب لما لهما من صلة وثيقة بالإبداع.(بطاح: ٢٠٠٦ ، ص١٠٧)

ــ استخدام أسلوب العصف الذهني كوسيلة لطرح الأفكار ودمجها وتصنيفها في مجموعات وحلول وتعميمات.

ــ توظيف الخريطة الذهنية كوسيلة لربط الأفكار وتنظيمها في أثناء التخطيط لإنجاز أعمال المديرات وتطويرها.

ــ توظيف آلية تحليل سوات (Swot) كوسيلة لتحليل الواقع التربــوي لتكــون مرتكــزا للتخطيط بكل أنواعه . (رومية ،والبرادعي:٢٠٠٩م ، ٢١,٣١)

٢ــ المهارات الفنيـــــة (التخصصية)الواجب توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات :

يتسم العصر الذي نعيش فيه بالمتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعليم والــتعلّم ،و هذا يحتم على مديرة الروضة أنْ تكون ملمة بكثير من المعارف والمعلومات ، وتعرف كيف ومتى تحصل على ما تريد من المعلومات اللازمة من مصادرها ، وتملك الــروح البحثيــة ، وتسعى إلى التجديد والابتكار والإبداع .

وتعرّف المهارة الفنية بأنّها: المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن سماتها :

ــ القدرة على تحمل المسؤولية .

ــ الفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف .(البدري:٢٠٠١م ، ٨٢)

إنّ المهارات الفنية تحتل مكان الصدارة في الأهمية بالنسبة لإداري المستوى الإجرائي في النظام التربوي ، حيث أنّها تركز على طرق وأساليب العمل التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ، ومعالجته للمواقف التي يصادفها ، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات ، والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري ، وتمكين الإداريّن التربوييّن من هذه المهارة يتم عبر برامج مصممة خصيصا لتأهيل المديرين وتدريبهم على التقنيات الحديثة والمعلوماتية المتطورة من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة بعناية تشتمل على تعريفهم بمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها.(الطويل :٢٠٠٠ م ، ٢٧)

إنّ مديرة الروضة الناجحة في عملها لا بد أنْ تكون لديها المقدرة على ربط الأمور الإدارية بالخطوط العريضة لسياسة المؤسسات التربوية ، وأنْ تمتلك من المعارف ما يؤهلها لاختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفايات اللازمة لإدارة الروضة ، وتجمع ما بين التنظيم والتنسيق وتفويض السلطة ، وأنْ تمتلك مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية لمسايرة الطبائع البشرية .

وأنّ مهارات مديرة الروضة رهنٌ برؤيتها الواضحة لحركة التعليم ونظرتها المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية.

إنّ أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى مديرات رياض الأطفال هي:

- مهارات تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة
- مهارات في تطوير المناهج والوحدات التعليمية .
- مهارات في تقويم الخطة التربوية وترجمة برنامج الروضة الى خطة عمل واقعية .
- مهارات في تفويض السلطة والصلاحيات .
- مهارات في الوظائف الإدارية تمكنها من كسب ثقة العاملين في الروضة وتحقيق أهدافها مثل (إلمامها بطبيعة الهيكل التنظيمي في الروضة ــ ووظائف وأهداف كل مستوى إداري ــ ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
- مهارات فنية وعلمية في مجال تربية الطفل .
- القدرة على بلورة أهداف الروضة مع السياسة التعليمية للدولة٠

ــ القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التعليمية والعمل على إصلاح الخلل والتعاون مع الجهات المختصة للعمل على الارتقاء بالعملية التعليمية كما وكيفا بما يخدم أهداف الدولة وتطلّعاته. (الاغبري ،٢٠٠٠م ، ١٣٤-١٣٥)

ــ المهارات الفنية (التخصصية) في الوظائف الإدارية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات :

في الإدارة توجد مجموعة من العمليات أوالعناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافٍ معينـــة ، وفي هذا الإطار تكتسب إدارة رياض الأطفال طابعا خاصا بما لها من أهداف خاصـــة ، ولا يلغي ذلك الطابع الخاص بوجود العناصر الإدارية الأساسية لتظـــل هـــذه العناصـــر تشـــمل الوظائف الإدارية ومنها :

أ ــ مهـــارة مديرة الروضة في التخطيــط:

يمثل التخطيط أهم عناصر الإدارة على الإطلاق ، فإذا كانت الإدارة هي البنـــاء أو الأســـاس لأي تنمية أو حضارة أوتقدم أو ازدهار في أي بلد، فأنّ التخطيط يُعّــد إكســـير هـــذا البنـــاء والأساس . إنّ علماء الإدارة يُعرفون التخطيط بأنّه مرحلة التفكير والتقدير التي تســـبُق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف؟ ومتى يتم ؟
(جوهر:٢٠٠٥م ، ١٣٥)

وعرّف هايمن ، وتيوا (Haimn@Theo) التخطيط بأنّه تحديد مسبق لما سيتم عمله ، أي أنّه تحديد لخط سير العمل في المستقبل، والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحديد أهداف معينة. (Haimn@Theo,1962,p.172)

وفي ضوء ما تقدم تستطيع المديرة أنْ تقوم بخطوات التخطيط وتصميم خريطة العمـــل بمـــا تتمتع من مهارة بحيث ترشد إلى خطوات أو إجراءات محددة لتحقيق الأهداف التي يحـــددها الإطار العام للخطة والإجابة عن الأسئلة التالية:-

لماذا يجب أنْ نعمل هذا الشيء ؟ وما الأفعال الضرورية لذلك ؟ أين يتم ذلك ؟ متى يتم ذلك ؟ منْ هم الذين سيقومون بذلك ؟ كيف سيتم ذلك ؟ (الشكرجي :١٩٧٣م ، ١١٠)

وهناك مهام أساسية لدى مديرة الروضة في مجال التخطيط التربوي كونها منظّماً إدارياً إذْ تقوم بعملية التنظيم لتنفيذ أهداف محددة ، فهي تتولى تنظيم الأنشطة في الروضة وذلك مـــن خلال تحديد المسؤوليات والسلطات، ونواحي الإشراف .وبمعنى آخر، فالمديرة لديها مهارات تخطيطية في :

تحديد المهام ــ وتحديد الموارد التي تحتاجها الروضة ــ وتوقيت الأداء ــ وتحديد الأفراد ــ والمهام الموكولة لكل فرد والأفراد المنوط بهـــم تلـــك الأهـــداف ــ ومهـــارة تحديـــد المسؤوليات ــ ومنح السلطات وتحديد طبيعة العلاقات فيما بينهم ــ وبعد ذلك تحدد معايير تقويم سير العملية التعليمية ــ و كما لديها مهارة التنسيق والاتصال بالناس .أي أنّ التخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف فقط ، وإنمّا يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهـــداف

التخطيط ، وتتوقف فاعليته كذلك على مشاركة المرؤوسين في تنفيذ كافة خطـــط الروضـــة ضمانا لسلامة التنفيذ . (إسماعيل:١٩٩٥م ، ٤١٩)

وفي عصر التقنيات هذا يمكن الاستعانة بالوسائل التكنولوجية ، إذ أنّ التخطيط لبرامج التنمية المهنية وتطوير المهارات والمهام الإدارية والأنشطة، وكذلك التخطيط لمواجهة المشكلات في الروضة ، وتحديد بديل من البدائل المتاحة لمرحلة طويلة أو قصيرة المدى يحتاج إلى تحليل الواقع ، من خلال اعتماد أساليب وطرائق متنوعة ، منها برنامج تحليل (ســوات) SOWT التربوي لتنطلق مديرة الروضة من خلاله كآلية لتحليل واقع الروضـــة التربـــوي لتكـــون مرتكزا للتخطيط بكل أنواعه ٠ (الرومية ، والبرادعي : ٢٠٠٩، ٢١)

إنّ التخطيط في الروضة يضطلع بمهام كثيرة مرتبطة بتطـــوير العمليـــة التعليميـــة علـــى المستوى الإجرائي أو المباشر ، ويُعد جزأ لا يتجزأ من التخطيط التعليمـــي ، ويهـــدف إلـــى إنجاح العملية التعليمية داخل الروضة بما يتماشى مع السياسة التعليمية .

كما يهدف للإجابة عن أسئلة رئيسة هي : ــ ما واقع (الروضة) بشكل عام ؟ من حيـــث (الأطفال ــ المعلمات ــ الإمكانات المادية ، المرافق المدرسية ــ التجهيزات ، والتمويـــل ، والمجتمع ...الخ) ؟

ــ ما الذي تسعى لتحقيقه (الروضة) ؟ أي ما الأهداف المراد تحقيقها ؟

ــ كيفية تحقيق تلك الأهداف في ضوء الواقع والإمكانات البشرية والمالية المتاحة ؟

أمّا مهارات مديرة الروضة في التخطيط فإنّها تشمل مايلي:-

١ــ قدرة المديرة في تحديد أهداف الروضة التي تسعى لتحقيقها مع إشراك المرؤوسين معها

٢ــ قدرة المديرة في تحديد الطاقة الاستيعابية للروضة ومرافقها من حيث عدد الأطفال

٣ــ قدرة المديرة في محاولة ربط برامج الروضة التربوية بالبيئة المحلية.

٤ــ قدرة المديرة في تحديد عدد المعلمات المطلوبات في الروضة مع تخصصاتهم.

٥ــ قدرة المديرة في تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها، والوسائل المادية والبشرية التي تساعد على تحقيقها.

٦ــ قدرة المديرة في تحديد الميزانية التقديرية للروضة والموارد المالية المتوقعة.

٧ــ قدرة المديرة على وضع قائمة بالكتب والمستلزمات الأساسية والأثاث والأجهزة.

ويفترض أنْ تشمل مهارة التخطيط جميع جوانب العمل بالروضة فتشمل :

(الموقع – والمبنى – ووسائل النقل – والمناهج – والوسائل التعليمية – والتغذية – الصـــحة وسلامة الطفل – والميزانية – وعلاقة الروضة بالبيت – والعلاقات العامة) .

وقدرة المديرة على التخطيط لدراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للحـــي الـــذي سوف تقام فيه الروضة ، لأنّ ذلك قد يؤثر في الإقبال عليها .

أهمية مهارة التخطيط بالنسبة لمديرة الروضة :

_ إنّ امتلاك مديرة الروضة لمهارة التخطيط يساعدها علي ما يلي:-

١ـ تحديد مسؤولية المرؤوسين ، وهذا يقلل من تداخل الأعمال وتضاربها وتكرارها ،حيث يوفر الجهد والوقت والمال ٠

٢ـ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية ،الذي يؤدي الى الإسراع بإنجاز الأعمال وتحسينها ٠

٣ـ إضفاء صفة الجدية على الروضة ، فيعرف كل فرد المهام الموكولة إليه على وجه الدقة وهذا يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف ٠

٤ـ التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الروضة مع (الإدارة ،ا لمعلمات ،العاملات،الأطفال) وتشخيصها والعمل على تقديم الحلول الناجحة قبل حدوثها ٠

٥- تسهيل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للأداء ،لمعرفة الانحرافات وتصحيحها .

ب ـ مهارة مديرة الروضة في التنظيم :

هي ثاني أهم مهارة تمارسها مديرة الروضة بعد التخطيط . والتنظيم وظيفة رئيسة من وظائف الإدارة، يتم الاستعانة به عندما يكبر حجم الروضة وتتنوع الأنشطة التي تمارسها، عندها يصبح التنظيم أمراً ملزماً لا مفر منه . ويُعنى التنظيم بتقسيم الأعمال وتخصيصها من قبل إدارة الروضة والتنسيق فيما بينها منعاً للتضارب في الأدوار وازدواجيتها بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الروضة بفاعلية ونجاح. والتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنمّا وسيلة لتحقيق أهداف الروضة ، وذلك من خلال رفع كفاءتها الإدائية ، وتنسيق الجهود ، والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بها. وتزداد أهميته مع تعقد المشكلات الإدارية ،واتساع الروضة وتنوع الأنشطة التي تزاولها .

(الاغبري :٢٠٠٠م ، ٢٢١، ٢٢٢ ، ٢٥٩)

التنظيم في مرحلة رياض الأطفال : وفي ضوء هذه الأهمية للتنظيم يمكن تعريف التنظيم : بأنّه عملية تقسيم الأعمال والمهام داخل الروضة بين العاملين فيها كل حسب الوظيفة التي يشغلها ،مع منحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة بما يحقق الأهداف المحددة والواضحة للروضة.(الاغبري: ٢٠٠٠م ، ٢٦١) . ويشمل التنظيم في هذه المرحلة ما يلي :

ـ تنظيم وإعداد خطة البرنامج التربوي من قبل المديرة وتنفيذه من قبل المعلمة المختصة في إدارة الفصل ونظامه.

ـ تحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد .

ـ الإسهام في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة بطريقة (اللقاءات الفردية ومجالس الأُمهات ، والاتصال الهاتفي ، وتبادل المعلومات بين الوالدين، مما يساعد الطرفين على فهم الطفل ، وعقد الاجتماعات الدورية مع الأُمهات) ٠

ـ إلمام المديرة بخطوات اتخاذ القرارات من خلال تحليل جميع عناصر القرار .

ـ إلمام المديرة بتحديد النمط الإداري في الروضة ، ومدى مركزية اتخاذ القرار أو لامركزيته .

ـ إلمام المديرة بتنظيم برامج الأطفال من خلال تطوير الخبرات والممارسات للعاملين في الروضة وفق برنامج تربوي يسير وفق تنظيم خطة للأنشطة اليومية بما يتماشى مع تربية الطفل وطبيعة نموه. (الخثيلة :٢٠٠٠م ، ٩٣) .

وغالباً ما يهتم التنظيم المدرسي الجيد بأمور كثيرة منها:-

١ـ دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة ٠

٢ـ تحديد مواعيد اجتماع المجالس الدورية للروضة٠

٣ـ وضع قواعد لحسن استخدام المرافق المدرسية والأدوات والأثاث .

٤ـ تنظيم الجدول الخاص ببرنامج الروضة بحيث يتصف بالآتي :-

ـ العدالة في توزيع الحصص والأنشطة المختلفة لكل معلمة وحسب الاختصاص٠

ـ العمل على الاستفادة من التخصصات العلمية والفنية المتاحة ٠

ـ حسن اختيار الوقت الذي يتناسب وطبيعة المادة بما يحقق أهدافها التربوية.

٥ـ تحديد الأنشطة المدرسية(الروضة) الثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية.

٦ ـ تحديد القواعد المناسبة والأنظمة المتبعة في الروضة ، ومحاسبة العاملين في حالة الإخلال أو التقصير في تطبيق تلك الأنظمة واللوائح٠

٧ـ التنسيق بين مختلف الأنشطة التربوية وزيادة فاعليتها٠

٨ـ تهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهداف الروضة المنشودة(الاغبري:٢٠٠٠، ٢٦٢)٠

ج ـ مهارة مديرة الروضة في التوجيه :

تُعد مهارة مديرة روضة الأطفال في التوجيه من العمليات الإدارية المهمة ، وتعمل على التوفيق بين أهداف الروضة وبين أهداف العاملين فيها ، وتُعد في المقام الأول وظيفة إرشادية للعاملين من أجل تحسين أدائهم ،يعتمد نجاحها في الأساس على توافر الاتصال الفعّال والقيادة الرشيدة والاهتمام بحافز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم . (سليمان:٢٠٠٠م، ٢١١)

أما عدم امتلاك مديرة الروضة لمهارة التوجيه الجيد فإنّه يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الأطفال منها:

الإهمال في أداء أي عمل ــ عدم احترام الصغير للكبير ــ والعدوانية مع الآخرين ــ وإتلاف الموارد العامة . وإنّ امتلاك مديرة الروضة لهذه المهارة يساعدها على انتشار السلوكيات الإيجابية ، كتشجيع المبادأة والإبداع والابتكار ، وتوافر مشاعر الأمن والارتياح لديهم ، وتوافر أسس الثقة بين الأطفال والمعلمات من جهة وبين الأُسرة والروضة من جهة أُخرى٠(البوهي : ١٩٩٤م ، ٥٠ــ٥١).

وإنّ مهارة التوجيه لها سمتان أساسيتان هما :-

١ــ إنّ التوجيه يتعلق أساسا بمرحلة التنفيذ ، أي أنّ المديرة غالبا ما تمارس هذه المهارة في أثناء تأدية العاملين والمعلمات لمهامهم ، فهي تقوم بتوجيههم وحل مشاكلهم وتنمية مهاراتهم والتنسيق بين جهودهم ومعالجة الصراعات التي تنشأ بينهم ٠

٢ــ إنّ التوجيه يتعلق أساسا بالناس ككائنات بشرية متفاعل بعضها ببعض ، إذ تحاول المديرة ممارسة هذه المهارة وذلك بالتأثير في سلوك المرؤوسين من خلال التفاعل اليومي ، الاتصال والتواصل ، والتحفيز، ومراعاة الجوانب الإنسانية حتى يؤدون مهامهم بأفضل أداء أي أنّ التوجيه يُعبر عن الجانب الديناميكي العضوي في علاقة المديرة بالمرؤوسين .

وتُعد هذه المهارة في رياض الأطفال عملية توجيهية جماعية للأطفال والمعلمات والعاملات من خلال تعديل سلوك الأطفال وأداء المعلمات ، في كيفية استخدام الوسائل والأساليب المستخدمة في الروضة ، وقدرة مديرتها على تحسين الاتصالات داخل الروضة وخارجها باستخدام الوسائل التقنية الحديثة المتمثلة في الحواسيب والوسائل الحديثة الأخرى (الخثيلة : ٢٠٠٠م ، ١١٠)

وقد أشار (الحريري) إلى هذه المهارة بأنّها عملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه بغية مساعدتهم لتحقيق الكفاية في عملهم ، وحثهم على أداء أعمالهم في جو ودي يبعث على الحماسة ويدفع بهم للعمل الدؤوب النابع عن الرضا الشخصي . والتوجيه يقوم على الإشراف المباشر الدائم من قبل الرئيس واختيار الأسلوب السليم في إصدار التعليمات والإرشادات وإسداء النصح. (الحريري:٢٠٠٢م ، ٥٦)

إذْ تُمثل هذه المهارة مرحلة متقدمة في مسرح العمل التربوي حيث كان يعكس معاني تدل على متابعة العمل داخل الروضة بصورة أكثر قبولاً، فأصبح يعني :

التصحيح وليس التجريح، والإرشاد بدلاً من تصيد الأخطاء، والنصح بدلا من العقاب والمباغتة.

وفي هذا الصدد يرى التربويّون إنّ كلمة(<u>التوجيه</u>) مرتبطة بتوجيه المعلمات والأطفال وإرشادهم، والأخذ بيدهم وتبصيرهم بما يتناسب مع قدراتهم العلمية وميولهم ورغباتهم التي تصب في حياتهم .

وهناك مهارات توجيهية إرشادية يجب أنْ تتحلى بها مديرة الروضة تشمل ما يلي:-

١ــ مقدرتها في توجيه المعلمة على فهم عملها ومهام وظيفتها٠

٢ــ مقدرتها على تبصير المعلمة بأساليب التدريس والوسائل التعليمية الفعالة الهادفة للأطفال وبما يتناسب مع مرحلتهم العمرية .

٣ــ مقدرتها على مساعدة المعلمة في الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة والأنشطة اللاصفية وفق حاجات الأطفال التربوية.

٤ــ مقدرتها في مساعدة المعلمة على فهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال، وأهداف المادة التعليمية ومكانتها بين بقية المواد التعليمية الأُخرى.

٥ــ مقدرتها في مساعدة المعلمة على تفهّم الأطفال والعمل على إعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة.

٦ــ مقدرتها في نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة للمعلمات والعمل على تبادلها بينهم بهدف حثهم على التجديد والابتكار والإبداع.

٧ــ مقدرتها في مساعدة المعلمة على استخدام أفضل وسائل التقويم في العملية التعليمية بما يعزز من مستوى أدائها، وينعكس على مستوى الأطفال.

٨ــ مقدرتها في اكتشاف المواهب لدى المعلمات المتميزات، والوقوف على استعدادهن وقدراتهنّ وتشجيعهنّ للإفادة منها في مجال العمل،مما يحقق الأهداف التربوية .

٩ــ مقدرتها في تشجيع المعلمات على النمو المهني وعلى استمرارية الاطلاع على كل جديد في مجال العمل من خلال الدورات التدريبية الخاصة بتطوير مهارتهن.

١٠ــ مقدرتها في حث معلماتها لتكوين علاقات إنسانية طيبة بينهنّ وبين الأطفال وبين أولياء أمور الأطفال للوقوف على حاجات الأطفال الجسمية والاجتماعية والصحية.

١١ــ مقدرتها في تقديم المقترحات المناسبة للمعلمات في ضوء ما يلمسنّه من مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهلهنّ أو تقلل من حماسهّن وإقبالهّن على العمل.

١٢ــ قدرتها في أنْ تكون قدوة حسنة لهم في عملها وعلمها ومظهرها وأخلاقها وسلوكها.

(سليمان، ١٩٨٧م ، ١٧١-١٧٦)

دــ مهارة مديرة الروضة في الرقابة :ــ

تُعد هذه المهارة من أهم حلقات سلسلة الوظائف الإدارية لمديرة الروضة ٠فهي عملية توجيه المرؤوسين وزيادة حماستهم لعملهم وتصحيح مسارهم ، كما تعمل على قياس درجة أدائهم لأنشطتهم المختلفة بالروضة ، ومتابعة وتقويم نتائج جهودهم وتصحيح أي انحرافات في حالة وجودها ومنع تكرارها في المستقبل٠

والرقابة : تعني بوجه عام" متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، لإصلاح الاعوجاج والانحرافات ، بعد كشف الأخطاء وسوء التصرف والتقصير والانحراف والفساد ، وبعد متابعة الأداء٠

والرقابة كعنصر حيوي لها أهميتها في أداء الجهاز الإداري للعمليات الإدارية الأُخرى كافة من (تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف).

إلا أنّه هناك رقابة إيجابية : تتنبأ للمستقبل وتحلله وتتوقع ما تحتمل أن يقع من أخطاء محتملة وتستخدم الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها .

أمّا الرقابة السلبية : فتنتظر وقوع الأخطاء وتسعى إلى التصدي لها دون أنْ توّجه المسؤولين أو تنبههم ، ودون أنْ تقدم الحلول لمعالجة الأخطاء والانحرافات .

مما سبق نشير إلى أنْ مهارة الرقابة تهدف إلى التأكيد على أنّ كل مايتم في الروضة يتم وفق الخطط المحددة المرسومة من قبل المديرة بهدف تطوير العملية التربوية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وإنّ هذه المهارة كفيلة بكشف الأخطاء في كل جوانب تلك العملية وتصحيحها ومنع تكرارها مع متابعة الأداء وتوجيه الأفراد .

ــ أنماط الرقابة وأهميتها :

١ــ الرقابة المستمرة الموجهة : وهي تتوقع حدوث الانحرافات وتوجه إجراءات تصحيحها٠

٢ــ الرقابة المرحلية: وتقسّم تنفيذ الخطة إلى مراحل تتم الرقابة بعد انتهاء كل مرحلة٠

٣ــ الرقابة بعد التنفيذ: وتتمّ بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة بمقارنة النتائج النهائية الفعلية بالمعايير الموضوعة والمحددة سلفا.

٤ــ الرقابة الداخلية: وهي الرقابة الذاتية التي تتم على الأشخاص والأعمال ويقوم بها الجهاز الرقابي نفسه.

٥ــ الرقابة الخارجية : وتقوم بها جهات لا تنتمي عضويا إلى الروضة أي من خارج الجهاز الإداري للروضة.

أهمية الرقابة :ــ

١ــ التأكد من أنّ الخطط قد تحققت أو أنها في سبيلها للتحقق٠

٢ــ تفيد في تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها ٠

٣ــ تحقيق المراجعة الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية والإدارية للمعلمات، مما يجب المراجعة والمعالجة٠

٤ــ مراجعة وسائل الاتصال والتأكد من صلاحيتها الفنية٠

٥ـ مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعة ، ومدى التوافق بين التنفيذ وخطط واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتطبيقها.

٦ـ الوقوف على أسباب الانحرافات وأساليب مواجهتها .

٧ـ معاونة المديرة في الإلمام بمدى كفاءة أساليب تنظيم الروضة، وإحاطة المديرة بمدى فاعلية سلوكها نحو تحفيز المرؤوسين ونجاح اتصالها بهم .

٨ـ الوقوف على مدى فعّالية القرارات المتخذة في المستويات الإدارية كافة ومدى ملاءمتها لأنشطة الروضة .

٩ـ كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعية في أنشطة الروضة كافة ، أي شمولية الرقابة في المجالات المختلفة(الرقابة على تحقيق الأهداف العامة والفرعية ،و الرقابة على السياسات المقررة ، وعلى فاعلية التنظيم ، وعلى فاعلية أداء الأفراد) بما يحقق منع وقوع الأخطاء ومنع تكرارها والاستمرار فيها باتخاذ إجراءات العلاج على وجه السرعة مع تحقيق الإصلاح الإداري بهدف معاونة الأفراد على حل مشكلاتهم ورفع كفاءة أدائهم. (حسان، والعجمي:٢٠٠٦ م ، ١٢٩-١٣١)

هـ ـ مهارة مديرة رياض الأطفال في عملية التقويم:-

تُعد مهارة التقويم من الوظائف الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في مرحلة رياض الأطفال كونها عملية تشخيص وعلاج عن طريق اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف وتلافيها ، حيث أن إدارة رياض الأطفال تعنى بتنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا للتربية، والوقوف على تطور نمو الأطفال الشامل وتتعهد بتطوير العملية التربوية ككل، وإعداد المواطن الصالح إعداداً سليماً .

لذا فإنّ المديرة بحاجة إلى ممارسة تلك المهارة وفق أُسس وضوابط تضمن تحقيق أهدافها المنشودة، وإنّ مهارة التقويم عملية بناء مستمرة يجب أنْ تتناول كل جزء من أجزاء الروضة دون إغفال أي جزء أو الاستهانة به ، لأنّ كل جزء أو كل عنصر في الروضة يكمل الآخر، وإنّ أي خلل أو أي قصور يبرز في واحد منهم سيؤثر بلا شك في الأجزاء الأُخرى .والتقويم عملية يقظة دائمة تساعد في اكتشاف الخلل والعمل على إزالته.

ومن هنا نلاحظ أن عملية التنفيذ أو الممارسة تحتاج إلى تطبيق الوظائف الإدارية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقويم الذي يفترض أنْ يلازم كل وظيفة من الوظائف الإدارية لتدارك أمر الوقوع في الخطأ، ولتوخي الدقة في العمل. (الحريري:٢٠٠٢م ، ٥٦-٥٧)

<u>شروط مهارة التقويم وتحسينها :</u>

ـ أنْ تكون مهارة التقويم شاملة للأطفال والمعلمات والإمكانات ...الخ.

ــ أنْ تكون مهارة التقويم جماعية يشترك فيها كل العاملين بالروضة

ــ أنْ تكون مهارة التقويم علمية تقوم على أُسس وخطوات علمية صحيحة .

ــ أنْ تكون مهارة التقويم مستمرة منذ تحديد الأهداف حتى نهاية التنفيذ.

وتجري مهارة التقويم على مستويات مختلفة ، للروضة والعاملين وللأطفال ، للوصول إلى تقديرات مختلفة لمستوى الأداء ، عن طريق استخدام أدوات القياس ، وباستخدام أحدث الطرق الحديثة في استخراجه عن طريق الكومبيوتر واستخدام تكنولوجيا المعلومات في ذلك والتي تعطي تقديرات موضوعية تشمل ، عناصر العملية التربوية والشخصية ، والميول ، والاتجاهات العقلية ، في ضوء الفلسفة التربوية التي تلتزم بها الروضة وفي ضوء الخطط الموضوعة لها . (الخثيلة: ٢٠٠٠م ، ١٦٨-١٦٩) .

وفي مجال التقويم يُمّكن طرح النقاط الآتية المتعلقة بعملية التقويم:

أولاًــ يفترض أنْ يشمل التقويم: ١ــ التعريف بمقاصد النظام التربوي وغاياته ومراميه وتبصرها به. ٢ــ تطوير معايير أداء تربوية واضحة ومحددة. ٣ــ تحديد المدى الذي تحققت منه أهداف المنظمة ومراميها. ٤ــ تبيان وتوضيح التفاوتات بين النتائج التي تم التوصل إليها (المخرجات) الفعلية في ضوء المعايير التي تم تطويرها بشان هدف من أهداف النظام المعيارية.٥- تبيان وتوضيح الكيف التفكيري ونهج الأداء التي يعتمدها النظام.٦ــ تفسير النتائج التي يتم الوصول إليها.

ثانياًــ يفترض أن ينطلق التقويم من بعد دراية كاملة بالأطفال في مستوياتهم العمرية المختلفة ، ومن بعد فهم شمولي للحياة الثقافية ، وإدراك البيئات الخاصة والعامة التي يتعايش معها الأطفال إضافة إلى ضرورة مراعاة التقويم للعناصر الأساسية التي تشتملها البيئة التعليمية ، وإدراك كامل للأهداف التي تقوم عليها مكونات النظام التربوي ٠

ثالثاًــ يفترض أنْ يتم التعامل بجدية وموضوعية وجرأة مع جميع المكونات التي تشتملها عملية التقويم سواء ما يتعلق منها بأساليب جمع البيانات أمْ عبر تحويلها إلى معلومات سعيا لبلورة أحكام معينة دقيقة وصادقة عن النظام التربوي باعتباره جوهر عملية التقويم ٠

رابعاً ــ يفترض أنْ يشكل التقويم الفعّال للممارسات التربوية الجارية ، وتقويم البنى المنظمية وتكوين الأحكام حول نوعية وملائمة تجهيزات النظام التربوي وتسهيلاته كقاعدة لتطوير أداء العاملين والمشاركين في عملية التقويم في إعادة تشكيل النظام ومساندة تطوير الخبرات التعليمية التي يتعرض الأطفال له

خامساً ــ يفترض أنْ تكون عملية التقويم مستمرة وشاملة وتشاركيه وفعاّلة وذلك لمساسها بالعديد من أفراد العاملين بالنظام ٠

سادساًــ يفترض أنْ يتم عبر عملية التقويم التعّرف على نقاط قوة النظام ونقــاط ضــعفه ، بحيث يمكن ومن خلال الإدارة الكفوءة للروضة تعظيم بُعد الأداء المتميز للعاملين فيها وجعل هذا التميّز ممارسة عامة وشاملة في مستقبل حياتها ٠

سابعاً ــ يفترض أنْ تهتم عملية التقويم بمكونات النظام التربوي جميعــا ، مــع ضــرورة التركيز على النظرة الشمولية وتجنبها الرؤى المقولية. وعليه يجب أن يكون التقويم منظمــا ووفق خطط منطقية وبرامج متسلسلة٠ فالأحكام السريعة والمنطلقة من مواقف مشتتة متفرقة ستقود وبالضرورة إلى الخطأ والخلل في الحكم٠

ثامناًــ إن عملية التقويم وضمن أُطر ومعطيات القرن الحادي والعشرين بكل ما تشتمله مــن انفتاحية وتعددية ثقافية واقتصادية واجتماعية تتطلب من المقيّمــين بعــد النظــر وممارســة الاستبصار في مدخلات ومخرجات عمليات التقويم لخدمة النظام التربوي بشكل يجعله نظاما قادرا على التعامل الفاعل مع المتغيّرات المجتمعية كافة .(الطويل : ٢٠٠٠م ، ٣٤٧ــ ٣٥٠).

٣ ــ المهارات الإنسانية والاجتماعية : Human Skills and Social

إنّ توافر المهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في الروضة ، نظــراً لطبيعــة عمــل المديرة واتصالها بإدارة العنصر البشري الذي يزيد مهمتها صعوبة وتعقيدا ولــذلك يصــبح تحقيق التكافل بين الروضة والأسرة هدفاً تسعى المديرة على تحقيقه من مهامها الأساســية ، ولكي تتوافر هذه القدرة والمهارة فإنّه يتعين أنْ تكون مديرة الروضة علــى علــم بطبيعــة العنصر البشري الذي تعمل معه ، وعلى خبرة بالتعامل والاتصال مــع المجتمــع المحلــي ومنظماته المختلفة ، وهذا يتطلب طرائق ومهارات ووسائل على المديرة أنْ تتــدرب عليهــا وتحسن تطبيقها بلباقة ومهارة ، وأنْ تعتمد بذلك على البعد التكنولوجي الاجتماعي الإنســاني القائم على المشاركة والتعاون الإنساني بصورة جماعية وهذا ما يُعبــر عنــه بالتكنولوجيــا الإنسانية. (حسان ، والعجمي : ٢٠٠٧ م ، ٤٦٦)

ــ مفهوم المهارة الإنسانية الاجتماعية :ــ

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للمهارات الإنسانية ، نظرا لاتساع هذا المفهوم من جهــة وما يطرأ على هذا المفهوم من تغير بسبب التطور العلمي المستمر في هذا المجال ، ولهــذه الأسباب كلها تعددت المفاهيم والمسميات المرادفة لمصطلح المهارات الإنسانية ، والتي تُعــد سلوكيات ملاحظة يمكن قياسها ، ويستخدمها الفرد في أثناء تفاعله مع الآخرين ، وهي سلوك وليست سمة ، وهذه السلوكيات إذا اجتمعت لدى الفرد أصبحت تُعبر عن سمة عليا تدعى **بالكفاءة الاجتماعية: (Social Coompetence)** : وهي مجموعة من المهارات يكــون في مجملها السمة الكلية وهي الكفاءة الاجتماعية ،وهي جزء من الكفاءة الكلية للشخصية ، فإذا

أضفنا عليها المهارات الأكاديمية والجسمية والنفسية أصبحت لدينا شخصية متكاملة . وأصبح مفهوم المهارات الاجتماعية مصطلحاً يستخدم لوصف الأداء الوظيفي الاجتماعي ليتضمن (الصداقة ــ المكانة الاجتماعية ــ المهارات الإنسانية ــ الكفاءة الاجتماعيــة ــ الســلوك التكيفي) . ويُعرف (الطويل) المهارات الإنسانية بأنّها:-

قدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال كعضو في جماعة ، وكعنصر فاعل فــي تنميــة الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته . (الطويل : ٢٠٠٠م ، ٢٧)

ويرى(الأغبري) أنْ المهارات الإنسانية ترتبط بمحاولة المــدير كســب ثقــة مرؤوســيه واحترامهم من خلال بناء جسور من الود وتفهم مشاعر وظــروف المرؤســين الاجتماعيــة والإنسانية حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج .(الاغبري:٢٠٠٠م، ١٣٥)

أمّا(السيد، ومتولي) فيعّرفان المهارات الإنسانية بأنّها: فن التعامل مع الآخــرين وإجــادة علاقات إنسانية من حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم والاتصال بهم وقيادتهم ، أي التأثير في سلوكهم إيجابيا ، والإلمام بمحددات السلوك الإنساني وكيفية التعامل مــع الأنمــاط البشــرية المختلفة . (السيد : ٢٠٠٣ م ، ٢٠) .

ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعــرف نقــاط ضعفها وقوتها، مدرك لاتجاهاته ومسلماته ، ويعيش أمناً ذاتياً ، واثقا بمقدرته على التعامــل مع الأفكار والبدائل المتجددة ، إضافة إلى أنّه قادر على الإسهام من خلال تعاملــه الإنســاني مع العاملين في النظام(المؤسسة التربوية) في إحداث تغيير منظم في كــل مــن النظــام والعاملين فيه .

إنّ المتمتع بهذه المهارات إنسان يعيش درجة متقدمة من الغيرية ، أي أنّه متمكن وماهر فــي فهم الآخرين وتبصر سلوكهم ، متفتح على ما يدور في أذهانهم وإدراكهم محترم لمعتقداتهم ،وإنّه إنسان حريص على السعي والعمل على إيجاد جو من القبول والأمان لكل العاملين في النظام ومدرك أنّ كل سلوك يقوم به له في النهاية مترتبات على مدركات وسلوكيات زملائه في العمل ، أي أنّ القائد التربوي يفترض أنْ يعيش هذه المهارات الإنسانية بشــكل يجعلهــا جزءا من كيانه ، وأنْ يجعل من نفسه قدوة ومثلا يحتذى به في العمل.

(الطويل ،٢٠٠٠م ، ٢٨-٢٩)

ــ المكونات السلوكية للمهارات الإنسانية الاجتماعية لمديرة الروضة:

تشير المكونات السلوكية للمهارات الإنسانية الاجتماعية لمديرة الروضة إلى كثافة السلوك الذي يصدر منْ أي فرد يمكن ملاحظته عندما يكون في موقف ما مع الآخرين، ويمكن وضع المكونات السلوكية في تصنيفين رئيسين هما :

ــ سلوك اجتماعي لفظي : وهذا النوع من السلوك له أهمية كبــرى فــي مواقــف التفاعــل الاجتماعي ، فهو الذي يعمل على نقل الرسالة بشكل مباشر ، ومن أمثلتــه : إبــداء الطلــب مباشرة ، ورفض طلب معين ، والشكر أو الثناء .

ــ سلوك إجماعي غير لفظي : وهذا السلوك لا يقل أهمية عن السلوك اللفظي ويشــمل لغــة الجسد ــ والإيماءات ــ والتواصل البصري ــ وحجم الصوت ــ وتعبيرات الوجه التي لها مصداقية أحياناً أكثر في التعبير من السلوك اللفظي ، مثل : الطالب الذي يقول لك إنّه مرتاح وتبدو عليه مظاهر التعب .وفي العملية الإرشادية يأخذ هذا النوع من السلوك الأهمية القصوى في ملاحظة المسترشد وفهم مشكلته. وتوجد مكونات سلوكية **فردية** (متغيرات) لدى المديرات لها تأثير بالدرجة الأولى في سلوكيات العاملين معها وفي أدائهم الوظيفي .

الإدراك : وهو قدرة المديرة وإدراكها لشبكة العلاقات بين النظام التي تعمل فيه وما يلازمها من نظم اجتماعية أُخرى وتبصرها للعناصر الرئيسة والمهمة في أي موقف تعيشه وتتعامــل معه ، وهذا سيمكّنها بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسستها فــي جميع جوانبها .(الطويل ،٢٠٠٠، ٢٨)

١ــ **التعلّم**: هو قدرة المديرة على معرفة سلوك العاملين معها، و محاولة تفسيره من خــلال التعلم الذي هو السلوك الذاتي النسبي الذي تتمتع به المديرة مــن خــلال تجاربهــا المهنيــة والأكاديمية والمواقف التي مرت بها.

٢ــ **الدوافع** : هي قدرة المديرة على التعرف على ما يدفع العاملين معها ويحفــزهم للقيــام بنشاطات معينة ،أي أنها حالة داخلية تنشطهم وتحركهم وتمتد إلى حاجاتهم التي تترجم إلى سلوك لفظي أو غير لفظي محاولة فهمهم لإشباع حاجاتهم أي أنّ الدافع يمكن اعتباره متغيرا وسيطا يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما والشكل الأتي يوضــح ذلــك : حاجــات إنسانية ــ دافعية ــ سلوك ٠

٣ــ **الشخصية**:عند دراسة المديرة لمحددات الشخصية الإنسانية وخصائصها تكون لها القدرة والقابلية لفهم الشخصيات التي تعمل معها و محاولة التعامل معهم كل حسب قدراته واتجاهاته.

٤ــ **الاتجاهات** : هي قدرة المديرة على معرفة ما لدى العاملين من اتجاهات ،لما لــذلك مــن أثرفي كيفية إدراكها لسلوكهم وأدائهم ، وتيسير السبل أمامها للتعامل الفاعل معهم
(الطويل :٢٠٠٠، ٣٠١ــ ٣٠٣) .

وهناك مكونات سلوكية **جماعية** (متغيرات) تؤثر في السلوك الجماعي متبلورة في المهارات الإنسانية التالية :ـ

((١ ـ التحفيز ٢ ـ الاتصال ٣ ـ القيادة)) ٠

١ـ التحفيز : هي القدرة على تنشيط وتوجيه السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابية عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم ، من أجل فهم أفضل لكيفية تحفيز العاملين في الروضة ٠

و لمديرة الروضة دور أساسي في حفز المعلمات ودفعهم للعمل بهمّةٍ وجدّ ، واهتمام بالغ في التعليم والتعلّم ، وتحسين الأداء ، ومما لا شك فيه أنّ هذا الاهتمام من قبل المديرة وتعاملها معهم والإحساس بمشاعرهم وطموحاتهم يؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم ، ويدفع بهم إلى اتجاه الكفاءة والفاعلية ويرفع من روحهم المعنوية ٠(عابدين :٢٠٠١م ، ٢٠٥)

أنواع الحوافز وأهميتها

صنّف(الأغبري) الحوافز التي تمارسها مديرة الروضة لتحفيز سلوك العاملين إلى صنفين هما : (حوافز مادية ـ حوافز معنوية)

يمكن أنْ نميّز بين نوعين من الحوافز التي تمارسها مديرة الروضة مع العاملين معها هما:ـ

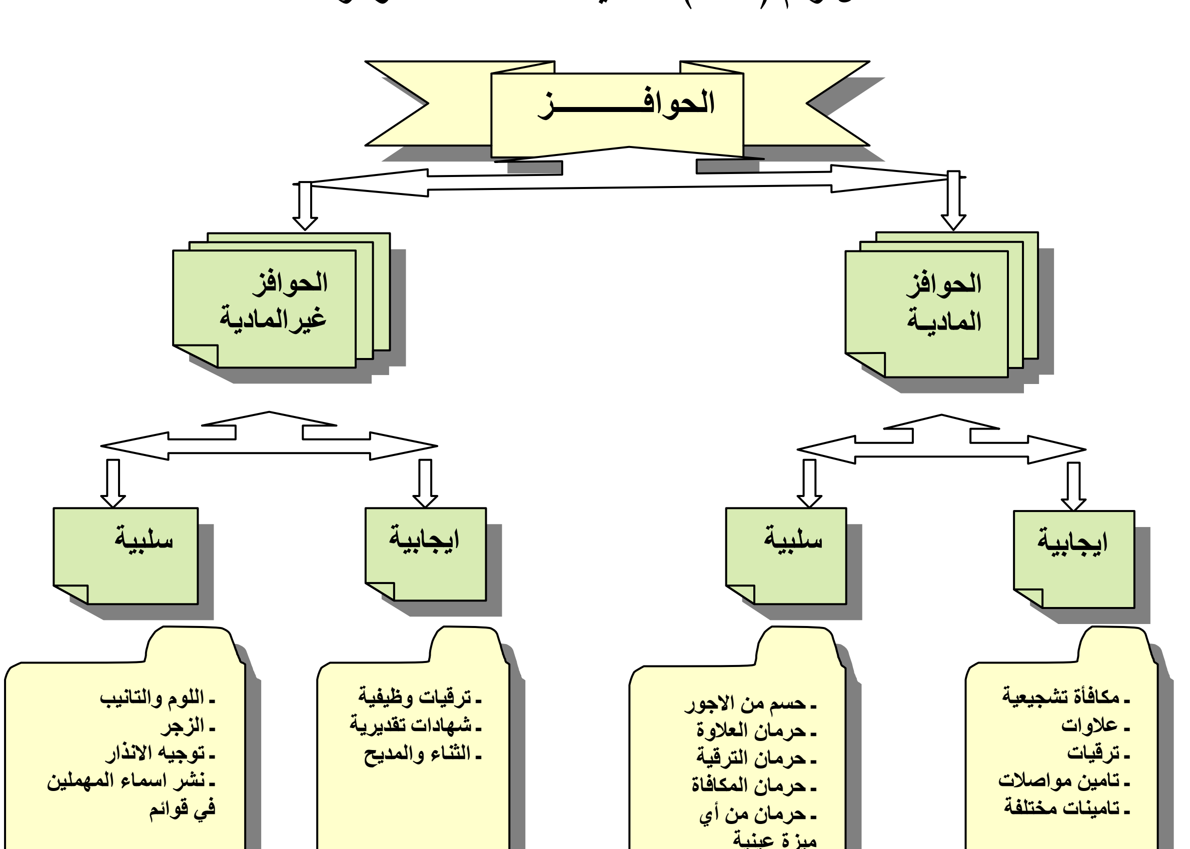
١ـ الحوافز المادية : لها تأثير قد يكون أكبر من الحوافز المعنوية ، فهي تحث الأفراد على العمل بهمة وعزيمة أقوى ، ويأتي المال في طليعة الحوافز المادية الأُخرى ، على الرغم من الاهتمام الكبير بالحوافز المادية بشقيها الإيجابي والسلبي ألا أنّ هناك بعض التحفظ ذلك إنّ المال لا يكفي وحده لزيادة دافعية الفرد في مضاعفة عمله .

٢ـ الحوافز غير المادية : لها أهمية خاصة كونها ترتبط بدينامية الفرد وشخصيته التي تعتمد على إشباع حاجات فسيولوجية ونفسية، تلعب دورا بارزاً في تنشيط الفرد ودفعه لإنجاز المهام الموكولة إليه بكل حماسة ،فالترقيات والثناء أوالشكر، لها دور كبير من الناحية النفسية والمعنوية تدفع الشخص إلى مضاعفة العمل والجهد ،وكذلك الحال بالنسبة للجانب السلبي من الحوافز المعنوية مثل التأنيب أو الزجر التي تُعد وسيلة من وسائل العقاب .

وعليه فإنّ للحوافز المعنوية والمادية تأثيراً مهماً وإنْ كانت أهميتها مرهونة بالحد الأدنى لإشباع الحاجات الأساسية .(الاغبري:٢٠٠٠م ، ٤٠٥-٤٠٦)

ويوضح الشكل التالي التقسيمات المختلفة للحوافز كما صنفها الأغبري:

شكل رقم (١١) التقسيمات المختلفة للحوافز



إنجاح نظم الحوافز :

لا بد من توافر بعض الشروط لإنجاح نظم الحوافز في أي مؤسسة تربوية ومن شروط إنجاح نظم الحوافز والتي تمارسها مديرة الروضة ما يلي :

١ــ توافر قواسم مشتركة بين أهداف الروضة وأهداف العاملين فيها وربطها بالحوافز .

٢ــ ضمان استمرارية الحوافز حتى لا تنطفئ شعلة نشاط العاملين فيؤثر في مستوى الإنتاج

٣ــ وفاء إدارة الروضة بالالتزامات التي تخصص للحوافز .

٤ــ اتسام نظام الحوافز بالعدل والمساواة والوضوح.

٥ــ ارتباط الحافز بالجهد المبذول حتى يخدم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

إنّ نجاح مدير الروضة يتوقف على مدى استعدادها وتعاونها وقدرتها على تنمية الروح المعنوية لدى مرؤوسيها وكسب محبتهم واحترامهم وإشباع حاجاتهم ومساعدتهم على التغلب على الصعوبات التي يواجهونها . (اللوزي ، واخرون،٢٠٠٣م)

٢ــ **الاتصال:** عملية الاتصال هي: عملية نفسية اجتماعية ضرورية للإنسان يتم من خلالها تبادل المعلومات بهدف محاولة تخطي الحواجز التي تفصل بين الأفراد. وكذلك هي تدفق من الفكر والمعرفة من عقل إلى عقل آخر. فالاتصال الفعّال يحدث عندما يحول مرسل رسالة، ويستجيب المستقبل للرسالة بشكل يرضي المرسل.

يُعرّف الاتصال في الإدارة بأنّه: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين الأعضاء، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المدير التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أنّ الاتصال عملية مهمة في إحداث التغيير في السلوك البشري .

(حسان ، والعجمي:٢٠٠٧، ٢٧٣)

وتُعد مهارة الاتصال من المهارات السلوكية الحيوية والضرورية لمساعدة جميع أفراد مجتمع الروضة على فهم أغراض الروضة وواجباتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بنّاءة، ولها أهمية بالغة في تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه وفي اتخاذ القرارات وتقضي مديرة الروضة كثيرا من وقتها العملي في الاتصال ، أي في نقل أفكارها للآخرين أو في تلقي رسائلهم شفويا أو كتابيا باستخدام رموز ووسائط مختلفة. (مرسي:١٩٧٧م ، ٤٥)

ويرى (إميل شنودة،١٩٧٧) أنّ توقف عملية الاتصال تعني أنْ تظل الروضة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل، فلا ينفع الروضة حينئذ بناؤها التنظيمي، أو إمكانيتها المادية والبشرية ،أو الأموال المخصصة لها ،فالاتصال هوا لعصب الحيويّ للروضة.

ويراه بعضهم قلبّ الإدارة ، لأنها تسهم في ربط أفراد المجتمع داخل الروضة يبعضهم البعض، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها ، وفي رفع روحهم المعنوية، وتنمية روح الفريق بينهم ، وتقوية الشعور بالانتماء للروضة والاندماج فيها، كما أنّها تسهم في أنْ تتعرّف المديرة على حاجات العاملين والمعلمات والأطفال وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف الروضة وسياساتها ، ويمكّن الاتصال المديرة من حماية البرامج في الروضة من الدعايات الضّارة والفهم غير السليم لها. (نواف كنعان:١٩٩٥م ، ١٨٠)

أهمية الاتصال:ــ تبرز أهمية الاتصال في إدارة (الروضة) في الأُمور التالية :-

١ــ تحديد أهداف الروضة: عندما تكون إدارة الروضة واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها ،يتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ذات التأثير في العملية التربوية ، والإحاطة التامة بالأهداف العامة للدولة وسياستها ، ومن ثم اطلاع العاملين على هذه الأهداف ، ومما لا شك فيه أنّ هذه العملية تحتاج إلى اتصالات عدة ومتنوعة مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع ٠

٢ــ اختيار مدخلات العملية التعليمية : الاشتراك في تطوير مناهج الروضة من تقنيات تربوية ، ووضع ميزانية الروضة ، والمشاركة في اختيار العاملين في الروضة من معلمات وعاملين ، كل هذه العناصر تتطلب من مديرة الروضة مهارات خاصة بالاتصال مع الجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للروضة٠

٣ــ القيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية : مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ، حيث تحتاج كل هذه المهام والمسؤوليات إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأُسس النظرية لعملية الإدارة ، والتنظيم الداخلي للروضة، وكفاية الموارد المالية وما يتعلق بكل هذا من إصدار للقرارات ، وكل هذه المهام تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل مديرة الروضة .

٤ــ مخرجات العملية التربوية والتعليمية وقياس كفاءتها: تحتاج هذه العملية إلى فهم مجموعة من المعايير الخاص بأداء المعلمات والعاملين داخل الروضة ومستوى أداء الأطفال ، وكذلك إعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمعوقات والمشكلات التي ظهرت في العملية التعليمية والتربوية في الروضة مع تقديم المقترحات والحلول لتلك المشكلات، ويتطلب هذا أيضا من مديرة الروضة توافر مهارات إدارية وفنية بكيفية طرح الأسئلة وإعطاء التوجيهات للعاملين وتعليمات وتوضيح أفكار حول إدارة الفصول وإقناع أولياء الأمور والمسئولين والمعلمات بالأُمور الضرورية للروضة

أهداف الاتصال : يهدف الاتصال إلى جعل الحياة الإنسانية سهلة وممكنة من خلال مشاركة الآخرين في خبراتهم ومعلوماتهم والتي تسهم في إمكانية التكيف مع متطلبات الحياة، ويمكن إجمال أهداف الاتصال التي تحققها الاتصالات الإدارية في داخل الروضة وخارجها على اختلاف أنشطتها بما يلي :

١ــ نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من المديرة إلى العاملين لكي يحسنوا القيام بأعمالهم.

٢ــ تعريف العاملين بما يحدث داخل الروضة ، الأمر الذي يقلل من الشائعات وعدم تضييع الوقت بالكلام غير المجدي.

٣ــ إمداد المديرة بالمعلومات والبيانات الصحيحة ، مما يسهل عليها اتخاذ القرارات السليمة وتعمل على إقناع العاملين في الروضة بالتنفيذ بسلامة القرارات .

٤ــ الاتصال الفعّال يمكّن المديرة من التأثير بالمرؤوسين ، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أفضل صورة ممكنة .

٥ــ تحقيق التنسيق بين جهود المديرات مع بعضهم البعض وبين القادة الإداريين .

٦ــ تطوير المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين مما يعدل من اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه الصالح العام.

٧ــ تعلم مهارات جديدة وحديثة خاصة بالاتصال تنمي قدرات وسلوكيات العاملين .
(حسان،والعجمي:٢٠٠٦م ، ٢٧٣-٢٧٦)

وسائل الاتصال في مجال الإدارة التربوية والتعليمية :ـ

تعد عملية الاتصال المحك الرئيس للتفاهم أو التخاطب بين الإنسان وأخيه الإنسان الآخر، أو بين الإنسان والآلة(الكومبيوتر)، أو بين الأجهزة فيما بينها:مثل (أجهزة الكومبيوتر) في نقل وتبادل المعلومات .وهو يتم بين طرفين أو أكثر من خلال المرسل والمستقبل، وقد تتم عملية الاتصال : أمّا على مسار واحد (من المرسل إلى المستقبل فقط) ــ وقد تتم على مسارين (من المرسل للمستقبل ثم الرد من المستقبل للمرسل) ولهذا فإنّ عملية الاتصال لا تتم من طرف واحد وإنّما من خلال مشاركة طرف آخر.

عملية الاتصال:

١ــ الاتصال بين الإنسان والآخر: من خلال الاتصال بين المديرة والعاملين معها والمعلمة والطفل أو اتصال الطفل بأقرانه. وقد يأخذ الاتصال صورا مختلفة داخل الروضة أو خارجها منها:ــ اتصال مباشر وجهاً لوجه ــ اتصال هاتفي ــ اتصال من خلال التلكس اتصال من خلال المكاتبات ــ اتصال من خلال البريد الإلكتروني ــ اتصال من خلال الفاكس .

٢ــ الاتصال بين الإنسان والآلة:كالاتصال بين الإنسان والحاسب الالي٠(الطوبجي:١٩٨٥)

٣ ـــ الاتصال بين الآلة والآلة : كالاتصال بين حاسب وآخر، والاتصال من خلال ربط جرس الحصة في ساعة الروضة بحيث يدق كل ساعة بصورة آلية تلقائية .(الاغبري:٢٠٠٠،ص٣٠٦)

عناصـــــر الاتصال: يتم الاتصال من خلال عدة عناصر أهمها:

١ــ المرسل: أو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال.ويكون هذا المصدر الآخر أمّا الإنسان أو الآلة (جهاز الكومبيوتر) أو المطبوعات أو غير ذلك من قنوات الاتصال

٢ــ المستقبِل : يمثل الجهة أو الشخص الذي يستقبل الرسالة . ويقوم بحل رموزها بهدف التوصل إلى تفسير محتواها .

٣ـــ الرسالة : أي القناة التي منْ خلالها تمر الرسالة بين المرسل والمستقبل . فهي تمثل قناة الاتصال لنقل المعلومات مثل (الهاتف ، الموبايل ...الخ) .

٤ــ الوسيلة أي القناة التي من خلالها تمر الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي تمثل قناة الاتصال لنقل المعلومات مثل الهاتف. (الأغبري :٢٠٠٠م ، ٣٥٨) ويوضح الشكل التالي كيفية حدوث عملية الاتصال:

شكل رقم (١٢) عملية الاتصال

الانسان
او الالة

من خلال :
ـ الكلام
ـ الكتابة
ـ صوت وصور

من خلال :
ـ كلام شفوي
ـ كلام محرر
ـ صور ، ارقام
ـ اجراء او حدث

الجهة اوالشخص

من خلال :
ـ اتصال
ـ استماع
ـ قراءة وملاحظة

المرسل **الرسالة** **المستقبل**

أدوات الاتصـــــال و قنواتها : تعددت أدوات الاتصال في مجال الغدارة التعليمية،وغدت وسائط الاتصال الجماهيري أدوات تربوية حقيقية، فأصبحت مهمة المؤسسات التربوية تسـهيل تحصـيل المعارف التي تقدمها وسائط الاتصال الجماهيري لما لها من أثر فعّال في مجمل الأنشطة التربويـة والتعليمية. ومن أهم أدوات الاتصال التربوي شيوعاً ما يلي :ـ

١ـ الأوامر الشفهية والمكتوبة : عادة ما تلجأ المديرة إلى إعطاء العاملين الأوامر الشفهية في الأُمور ذات الأهمية المحدودة ، ولكي لا يُعلّل العاملون إنّ عدم تنفيذ الأمر نتيجـة لعـدم الأخطار فأنّ الأمر المكتوب في هذه الحالة يكون ملزماً ٠

٢ـ النشرات : من أكثر الأدوات شيوعا في المؤسسات التعليمية ويجب أنْ تكـون النشـرة مصاغة صياغة دقيقة،واضحة ومفهومة بالنسبة للعاملين الموجهة اليهم٠

٣ـ المذكرات والتقارير : من أكثر الأدوات انتشارا في الأوساط التعليميـة والتربويـة، إنّ المذكرات هي عرض لموضوع أو مشكلة من القضايا المتعلقة بالعمـل التعليمـي تقـدمها المعلمات إلى المدير، أومن المديرة إلى المستويات العليا ، وقد يطلب فيها إبداء رأي فـي موقف معين ، أمّا التقارير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين كالتقارير عـن الحالـة التعليمية في الروضة ويجب أنْ تُعد بطريقة منظمة وتتنـاول الحقـائق الايجابيـة منهـا والسلبية، ويجب أنْ تُعد بكل دقة وموضوعية ٠

٤ـ المجالس التعليمية : وتكون إمّا مجالس استشارية لا تملك حق اتخاذ القرار ولكنها تسـهم بشكل فعّال بتحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار ،أو مجالس تنفيذية لها الحق فـي اتخـاذ القرار٠

٥ــ الاجتماعات المدرسية :- يُعد من وسائل الاتصال المهمة في إدارة الروضة ، حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المديرة والمعلمات وتوثيق العلاقة بينهم والإلفة والاحترام المتبادل في أثناء المناقشة ٠

٦ــ الإذاعة المدرسية: يمتاز هذا الأُسلوب بالسهولة والسرعة في توصيل الأخبار للعاملين في الروضة وتبليغهم الأمور المهمة والمستعجلة ٠

٧ــ لوحة الإعلانات : تستخدم لتوصيل المعلومات والتعليمات إلى العاملين، يجب أنْ تكون متجددة الأخبار حتى لا تفقد أهميتها،و توضع بمكان بارز لجميع العاملين.

(حسان ،والعجمي:٢٠٠٧ م ، ٢٩٩-٣٠١)

قنوات الاتصال: تتوافر قنوات واتجاهات كثيرة ليحقق الاتصال داخل المؤسسات الرسمية ومنها المؤسسات التعليمية ومن هذه الاتجاهات:ــ

<u>١ــ الاتصال من أعلى إلى أسفل</u> : يتم تدفق وانسياب المعلومات والتعليمات والأفكار من المستويات الإدارية العليا (الرؤساء)، إلى المستويات التي تليها (المرؤوسين) في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة،بشكل توجيهات أو قرارات أو تعاميم .

<u>٢ــ الاتصال من أسفل إلى أعلى</u>: لكي تقوم إدارة الروضة بأداء مهامها على أكمل وجه، فعليها أنْ تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات والبيانات الدقيقة من قبل مرؤوسيها بشكل مقترحات أو تقارير أو شكاوي أو وجهات نظر أو تظلمات٠

<u>٣ــ الاتصال الأُفقي أو الجانبي</u> : يتم هذا الاتصال بين إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية متشابه ، ويُعد هذا النوع مهما جدا لأنّه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا، وتعزيز روح فريق العمل٠

<u>٤ــ الاتصال المحوري</u> : هذا النوع من الاتصال ذو أهمية كبرى للأفراد والوحدات الإدارية الدنيا لأنّه يؤدي إلى توفير كثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى المال ، حيث يتم التشاور بين الأفراد دون الالتزام بالتسلسل الهرمي التقليدي ٠ (الاغبري :٢٠٠٠م ، ٣١٥-٣١٦)

بعض المقترحات لتطوير الاتصال في رياض الأطفال:

١ ــ وضع خطة محددة الأهداف تتضمن معرفة كل فرد في الروضة دوره في تحقيق اتصال جيد بالإضافة إلى تحديد القنوات التي تستخدم في الاتصال ٠

٢ ــ زيادة فهم العاملين لحقيقة وأهمية الاتصال، ويتم ذلك عن طريق الدورات التدريبية للمعلمات والمديرة على أحدث أساليب الاتصال الحديثة٠

٣ ــ تطوير مهارات الاتصال للمديرة والمعلمات داخل الروضة ومع المجتمع المحلي.

٤ــ تدعيم الثقة بين المديرة والمعلمات و لأنّ ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات والى تقليل الوقت الذي يستغرقه٠

٥ ــ تقويم نتائج الاتصال: للتأكد من أنّ الاتصال قد حقق أهدافه في توصـــيل المعلومـــات والاتجاهات إلى العاملين بما يتفق مع أهداف العملية التربوية والتعليمية

٣ــ القيـــــادة: لقد عرّفها (مطاوع) : بأنّها القدرة على توحيد سلوك جماعة في موقــف معين لتحقيقه ،وهو استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليـــه ويقتنعون بأهميته ويتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الـــذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. (مطاوع :١٩٨٢م ، ٢١٨)

كذلك تعني القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة ، وهـــي تعتمــد علـــى التواصل بين المدير والمرؤوسين ، والمدير بدوره يوصل معلومات ووجهات نظر ومعتقدات وتصورات من خلال القيادة حيث يقوم بإنجاز الأهداف التي تم الاتفاق عليها .

إنّ القائد الإداري (المدير) يستمد سلطته في التأثير على الآخرين من خلال الآتي :

- السلطة التشريعية: يستمد سلطته بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- سلطة المكافأة : سلطة القائد في تقدير المكافأة لحفز المرؤوسين على إنجاز العمل.
- سلطة قسرية : إجبار المرؤوسين على اتباع منهجه المحدد للعمل ، وإذا لم يـــذعنوا فإنّه يوقع العقاب بهم .
- سلطة الخبير:السلطة التي يستمدها نتيجة الخبرات الفنية التي اكتسبها عبر السنين.
- سلطة المرجع : هي السلطة التي يكتسبها المدير إذا استطاع أنْ يجعل المرؤوســـين يتفاعلون معه ويحبونه .

يجب أنْ نأخذ بالحسبان أنّ القيادة لا يُنظر إليها من خلال المديرة نفسها بل من خـــلال مـــا حققته المعلمات والأطفال من نجاح وتقدم ٠ فمديرة الروضة التي لها مقدرة قياديـــة تخـــدم الجماعة كعنصر تنفيذي إداري ، مخططة ، مقررة سياسية ، خبيرة بشؤون الجماعة ، مراقبة للعلاقات الداخلية بين الجماعة ، مقررة للمكافأة والعقوبات محكمة ووسيطة ، قدوة حسنة لهم لها القدرة على توصيل شخصيتها بشخصيات من يعمل معها ، ذات حساسية لحاجـــات مـــن يعمل معها . فالمديرة الناجحة هي التي تتمتع بالقدرة القيادية التي تخطط وتؤدي عملها وتضع نفسها في قالب العلاقات الإنسانية الماهرة اللازمة لتأدية مهامها ، وإنّ ثقافة المجتمع المحلي الذي تنتمي إليها روضتها غير متناسقة مع مبادئها فإما أنْ تقبلها أو أنْ تؤقلم نفسها للتغييـــر الذي يجب أنْ يتم تدريجياً . (Emery ,Stoops : 1967)

وهناك مهارات أُخرى يجب أنْ تتوافر في مديرة الروضة كونها قائداً تربوياً :ــ

مهارة السلوك الشخصي وتشمل:

أ ــ قدرة المديرة بالإحساس تجاه مشاعر المعلمات والأطفال٠ بـــ ــ قدرة المديرة على فهـــم احتياجات العاملين معها والعمل على إشباعها .ج ــ قدرة المديرة على السماع بانتباه لمـــن

يعمل معها والاستجابة لما تسمعه٠ د ــ قدرة المديرة على الإمساك عن النقــد والتعليقــات الساخرة٠

هــ ــ قدرة المديرة على مساعدة كل معلمة وطفل لكي يشعروا بأهميتها والاحتياج لها٠

و ــ قدرة المديرة على أن لا تدخل في المجادلات والمهاترات ٠

* مهارة الاتصال وتشمل: قدرة المديرة على التأكد من أنّ كل واحد يفهم ما يحتاجه، ولماذا ؟

ــ قدرة المديرة على العمل باتصال جيد لمتابعة عمل المعلمات وأداء الاطفال٠

* مهارة المساواة وتشمل:. قدرة المديرة على أنْ يعرف كل واحد من المعلمات والأطفال إنّه مهم ٠ ــ معرفة المديرة على أنّ القيادة مشاركة وليس احتكارا٠ ــ معرفة المديرة أنّ القائد ينمو عندما تتحقق الوظائف القيادية٠

* مهارة التنظيم وتشمل: قدرة المديرة على تنمية أهداف قصيرة وبعيدة المــدى٠ ــ قــدرة المديرة على تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر والعمل على حلها٠ ــ قدرة المــديرة على إتاحة الفرصة للمعلمات والأطفال في ممارسة المسؤوليات كل حسب دوره وقدراته ٠ (احمد،١٩٩١م ، ١٥٢)

ــ تطوير العلاقات الإنسانية:

هناك عدة معان يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بهــا عمليــة تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضــاهم النفســي وتحقيــق الأهــداف المرغوبة.

وهكذا فالهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بــين إرضــاء المطالــب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانــب الاقتصادية أو المادية كما أنّها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الــذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد البيولوجيــة والفســيولوجية والنفســية والاجتماعية التي يسعون إلى تحقيقها .

أنّ العلاقات الإنسانية السليمة بين مديرة الروضة والعاملين معها يجب أنْ تقوم علــى تفهــم الحاجات المختلفة للعاملين ، وعلى مديرة الروضة إذا أرادت أنْ تــوفر جــوا مناســبا مــن العلاقات الإنسانية أنْ تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافــع العــاملين فــي الروضة للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن معها أيضا تحقيق أهداف الروضة .

يقول مرسي أنّ العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبــة أو عبــارات مجاملــة تقــال للآخرين إنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهــم

وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون . (مرسي :١٩٨٩م ، ١١٩)

ولتنمية العلاقات الإنسانية يجب على رجل الإدارة أنْ يتفهم الحاجات المختلفة للعاملين معه سواء كانت هذه الحاجات أولية أم فسيولوجية ، وإشباع تلك الحاجات بصورة يمكن معها أيضا تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها ،ومما لا شك فيه أنّ للعلاقات الإنسانية دورا بارزا في نجاح العمل المدرسي سواء كان في الروضة أم في المدرسة ، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود نوع معين من الوعي بالدور المناط بكل فرد ، وكذلك التعاون والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم المدرسي داخل الروضة (مديرة الروضة ، الوكيلة ، المعلمات ، العاملون ، والأطفال) ، وخارجها (أولياء الأُمور ، إدارة التعليم ، والمجتمع بشكل عام) . فمديرة الروضة تجسد النموذج الحي في سلوكها وتعاملها المبني على الاحترام ، وكل ما من شأنه أنْ يؤدي إلى تعزيز هذه العلاقة بالروضة وأهدافها بشكل عام وما ينعكس عن هذه العلاقة من انتماء وبذل وعطاء من قبل العاملين في الروضة وكذلك أولياء الأمور . فالعلاقات المبنية على احترام الآخرين وبناء جسور الثقة المتبادلة والتعاون وتقبل وجهات النظر والحرص على جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة كل ذلك يشجع الآخرين ويساعدهم على مضاعفة الجهد نحو تحقيق أهداف الروضة .

وعلى العكس من ذلك إذا كان جو الروضة تسوده علاقات إنسانية متوترة تقوم على المحاباة وعدم احترام الآخرين ، فإنّ ذلك يؤدي إلى تعثر الروضة في تحقيق أهدافها المنشودة . فالعلاقة الإنسانية هي المحك الرئيس في الانطلاق نحو تحقيق الأهداف وهي المفتاح الذي تستطيع من خلاله مديرة الروضة الدخول إلى قلوب مرؤوسيها وتعمل على كسب ودهم واحترامهم ونيل ثقتهم وتحفيزهم للعمل بحرص وتفانٍ ، وذلك من خلال ما يجدونه في المقابل من المديرة من تفهم لمشكلاتهم وتقديرا لآرائهم ومقترحاتهم وعدالة في معاملتهم ، فالحوافز الإيجابية وخاصة المعنوية منها ، تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الانسجام والاتزان بين الأفراد

ويرى(الأغبري) أنْ الكلمات التشجيعية الطيبة والاستحسان والتقدير وعبارات المجاملة المعروفة تضفي جواً من الاحترام وترسي قواعد العلاقات الإنسانية السليمة.

(الأغبري :٢٠٠٠ م ، ٣٩٧)

ــ العوامل التي تسهم في تحقيق مديرة الروضة للعلاقات الإنسانية :ــ

استنادا لما سبق يمكن القول أنّ هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ، ومعرفة مديرة الروضة بهذه العوامل يساعدها على زياد كفاءتها الإدارية وتحسين مستوى أدائها وتطويره ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

١ــ معرفة الدافعية إلى العمل :- تُعد معرفة الدافعية إلى العمل أو لمــاذا يعمــل النـــاس ، المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية ، وتقوم الدافعية في أساسها على ما يسمى بالتسلســل الهرمي للحاجات الإنسانية كما حددها (ماسلو) Maslow في هرمه الشهير عــام١٩٤٣ . ويعتقد ماسلو أنّ الإنسان حيوان تحركه الرغبة ، وإذا أُشبعت رغبة ما لدى الإنســان فإنّــه سرعان ما تظهر رغبة أُخرى في مكانها تتطلب الإشباع ، وإنّ هذه الرغبــات تنــتظم فـــي مجموعة من المستويات حسب أهميتها في التسلسل الهرمي . ويقسّــم (ماســلّو) الحاجــات الإنسانية إلى خمسة مستويات تشمل :

١ــ الحاجة الفسيولوجية والبيولوجيةمثل (الأكل، الشرب، والنوم، والراحة، والمأوى) .

٢ــ الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

٣ــ الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي .

٤ــ الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .

٥ــ الحاجة إلى تحقيق الذات .

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط ، ومن الطبيعـــي أنْ تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية (مرسي :١٩٨٩ م ، ١٢١) .ويوضح الشكل التـــالي

شكل رقم (١٣) التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية لــ (ماسلو) Maslow

(هرم الحاجات)

٢ــــ **معرفة دينامية الجماعة** :- تتطلب العلاقات الإنسانية معرفــة ديناميــة الجماعــة أي بنــاء الجماعة وتركيبها ، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها ، والعلاقات التــي تحكمهــا ، والتفاعــل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها ، ومعرفة مديرة الروضة بهذه الديناميات تساعدها على توجيــه المربيات والعاملين في الروضة توجيها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية .

وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات الآتية :ــــ

١ــ توفير الاتصال الفعّال:ــ للاتصال دور فعال في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنّه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل.والاتصال الفعّال هــو الاتصــال الديمقراطي إذ تقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنّه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناســب إلــى كــل أعضاء الجماعة .

٢ــ المشاركة:ــ وهي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتجعل الفرد يحس بأهميته وله دور بارز في توجيه العمل واتخاذ القرار فالمشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل ، ولهذا على مديرة الروضة أن تشرك العاملين في الروضة في كل خطوات العملية الإدارية .

٣ــ التشاور :يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل للبدائل والحلول لأية مشكلة قائمة والتشاور يزيد من تماسك الجماعــة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو يُعد هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية .

٤ــ الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية :- إنّ كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم ومجــال عملهــم ، وقــد يترتب على عدم معالجة تلك المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنســانية في المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والخلافات والنزاعات بين الأفراد ، ولهذا يجب على مديرة الروضة العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للعــاملين فــي الروضة ووضع الحلول لها كلما ظهرت وكثير من هذه المشكلات يمكن لمــديرة الروضــة تلافيها من خلال توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين فــي الروضة . (مرسي : ١٩٨٩ م ، ١٢٠ــ١٢٧).

٣ــــ **الاجتماعات** :ــ يُعد الاجتماع من أهم الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المــدير فــي سبيل تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة أو الروضة ، والهدف مــن الاجتمــاع هــو عرض مشكلة معينة ثم محاولة الوصول إلى اتفاق بالرأي بشأنها ، ولكي يؤدي الاجتمــاع الغرض المطلوب منه يجب أنْ يكون المشتركون فيه من مستويات متجانسة من حيث المركز

والخبرة والثقافة وعلى المدير أنْ يتحاشى الاصطدام بين وجهات نظر المشتركين والتوفيق بين الآراء .(حسان . والعجمي :٢٠٠٧ م ، ٧٣)

ومن السلوكيات التي على مديرة الروضة إتباعها في تعزيز المهارات الإنسانية :-

١ـ إقامة علاقات طيبة وحسنة داخل الروضة وخارجها ،بين المديرة والمعلمات والعاملين والأطفال ، وأولياء أُمور الأطفال ٠

٢ـ خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل الروضة٠

٣ـ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية بالروضة ٠

٤ـ رفع الروح المعنوية لمديرة الروضة والمعلمات والعاملين والأطفال وأولياء أُمورهم٠

٥ـ زيادة ورفع الوعي العام للمعلمات والأطفال وتبصيرهم بمشاكل الروضة والعمل جماعيا على حلها.

٦ـ زيادة وتحسين كفاءة المعلمات وأداء الأطفال٠ (الشيباني : ١٩٨٨م ، ٢٠٢)

٧ـ حضور الاجتماعات والندوات والأنشطة الخاصة برياض الأطفال خارج الروضة والاستفادة منها ما أمكن٠

٨ـ حل المشكلات التي تحدث بين أولياء الأُمور وبعض أعضاء الروضة بطريقة موضوعية وودية تسودها الحكمة والتروي٠

٩ـ إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأُسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل وتبادل وجهات النظر ٠

١٠ـ المشاركة في إنشاء دورات تدريبية للمعلمات سواء في أثناء الخدمة أم خلاف ذلك ٠

١١ـ دراسة ومتابعة أحوال كل موظفة أو معلمة والعمل الجاد على مساعدتها ٠

١٢ـ التعاون مع موجهة رياض الأطفال فيما يتعلق بتحسين مستوى أداء المعلمات٠

١٣ـ القيام بجولات ميدانية على الرياض الأخرى للوقوف على مستواها،

١٤ـ متابعة معارض الوسائل التعليمية التي تعقد في مكاتب الإشراف والرياض، وحث رياض أطفال المنطقة كافة لزيارتها والاستفادة منها ٠ (الحريري :٢٠٠٢، ١١٨-١١٩)

وتُعد العلاقات الإنسانية ترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمي في الإدارة ويستلزم لها تعلم المعارف والمهارات عن الطبيعة البشرية وتطوير المهارات الاجتماعية والنفسية ودراستها وتحليلها في إطار التجربة والخبرة الإنسانية. فالعلاقات الإنسانية في الروضة هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من خلال مواهبه وقدراته وإمكانياته وخبراته ، تقديرا يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرة والمعلمات وبين المعلمات فيما بينهن وبين المعلمات والأطفال وبين المعلمات وأولياء أُمور الأطفال ، وتقوم

هذه العلاقات على حسن النية والقصد تجاه الآخرين وتجاه العمل بموضوعية وبإيمان الفـرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها ٠(مرسي:١٩٨٦م ، ١١-١٣)

ـ التدّرب على المهارات الإنسانية :

للتدّرب على المهارات الإنسانية لمديرة الروضة عليها ، الإلمام بالحاجات النفسية لأفـراد مجتمع الروضة ، ومعرفة قدراتهم وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم ، وتوفير الفـرص أمـامهم لإحداث التطوير والتغيير بشكل أفضل ، وإدماج المعلمات بطريقة تحفزهم إلى العمل ، عن طريق تحقيق التعاون بينهن ، وإشباع حاجاتهن الاقتصادية والنفسية والاجتماعيـة ، وهـي تتضمن ثلاثة أهداف : ـ تحقيق التعاون بين العاملين ـ الإنتاج ـ إشباع حاجـات الأفـراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . (شعلان : ١٩٨٧ م ، ٧١ـ ٧٢)

ـ المهارات الاجتماعية الواجب توافرها لمديرة الروضة:ـ

تُعد الروضة من المؤسسات التربوية والاجتماعية لأنها تتحمل عبأً كبيراً في عملية التنشـئة الاجتماعية للطفل بكل جوانب نموه الجسمي والحركي والاجتمـاعي والنفسـي والانفعـالي للمرحلة العمرية لما قبل المدرسة ٠ وبذلك أصبحت تضطلع بالوظائف الاجتماعية المتعـددة التي يترتب على أدائها إعداد المواطن الصالح٠ فبدأت الروضة تستفيد مـن التقـدم العلمـي والتقني الحديث ومن البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية والمعرفة التي تساعدها علـى القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية ، لذلك اتجهت الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالجو الاجتماعي في الروضة باعتباره عاملاً مهما في الصحة النفسية والاجتماعيـة للمعلمـات والأطفـال والعاملين وفي إكسابهم خبرات جديدة مفيدة في الروضة وفي الحياة .

(غباري:م ١٩٩٨، ٢٨)

ومديرة الروضة الناجحة هي التي تستطيع مساعدة هذه الفئات المختلفة(المعلمات والأطفال والعاملين والمجتمع المحلي للروضة) في إيجاد علاقات اجتماعية طيبـة بيـنهم وجعلهـم كالأُسرة الواحدة يسودها روح التعاون والأُخوة والولاء لبعضهم والجماعة فـي إعمـالهم وتشاورهم فيما يخصهم .

ولخلق وتقوية روح الجماعة بينهم يجب استغلال جميع مظاهر المنهج المعد للروضة لنمـو الروح الاجتماعية والتفاهم الصحيح ، وأنْ يكون تنظيم المنهج قائما على معالجة مشـاكل وخبرات مناسبة للأطفال ، وأنْ تتاح الفرصة لكل فرد من أفراد جماعة الروضة للمساهمة ، مساهمة فعلية في مهام الحياة الاجتماعية في الروضة وإنّ الخبـرات يجـب أنْ تنضـوي وتختار بحيث تتيح للأطفال فرصة هضم الحقائق الاجتماعية ، التي هي أساس تنمية وتقوية الروح الاجتماعية في الروضة. (عبد العزيز :١٩٧٨م ، ٣٣٢)

ـ التدّرب على المهارات الاجتماعية :

لكي تحقق الروضة أهدافها بكل صورها كان لابد لمديرة الروضة من التحلي بأبعاد المهارات الاجتماعية والتدرب على تلك المهارات والتي تشمل :

١ــ المهارات الاجتماعية العامة : وتشمل السلوكيات المختلفة المقبولة اجتماعيا والتي تمارسها مديرة الروضة بشكل لفظي أو غير لفظي في أثناء التفاعل مع الآخرين .

٢ــ المهارات الاجتماعية الشخصية : وهي التعامل بشكل إيجابي مع الأحداث والمواقف الاجتماعية .

٣ــ مهارات المبادرة التفاعلية : وتتمثل في القدرة على المبادرة بالحوار والمشاركة والتفاعل وفي هذه النقاط يتسم عمل المرشد الفعّال بالمبادرة والنزول إلى الميدان وأنْ يكون لديه القدرة على التفاعل والقدرة على المبادرة بالحديث والقدرة على تقديم المساعدة .

٤ــ مهارات الاستجابات التفاعلية : هي القدرة على الاستجابة لمبادرات الغير من حوار، أو شكوى ، أو طلب المساعدة ، أو المشاركة في الأنشطة . وعلى المديرة أنْ تساهم في الأنشطة وتستجيب للدعوات لكي تكون المشاركة تفاعلا مع الآخرين .

٥ــ المهارات الاجتماعية ذات العلاقة بالبيئة المدرسية : وتتمثل في القدرة على إظهار المهارات اللازمة للتفاعل مع أفراد ومجريات وأحداث البيئة المدرسية ، وتشمل العلاقات مع الطلاب والمعلمين وطاقم الإدارة وأصحاب الوظائف المساندة ، وأنْ توطد العلاقة بجميع منتسبي المدرسة وتشاركهم الحديث عن مشكلاتهم واستخدام الألفاظ الطيبة معهم .

(العتيبي : ٢٠٠٥ م ، ٥٠)

المحور الثالث
تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضوء تكنولوجيا المعلومات

أولاً.التطوير: مفهومه .أهميته .أهدافه

.أسباب التطوير وأنواعه

.متطلبات التطوير الفعّال

.مجالات التطوير الفعّال

.مراحل التطوير الفعّال

.معوقات التطوير الفعّال وكيفية تذليلها

ثانياً .الأساليب والوسائل المقترحة في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

.إستراتيجية تطوير إدارة رياض الأطفال

.وسائل التطوير بين المحافظة والتجديد

ثالثاً . التنمية المهنية وتطوير أداء مديرات رياض الأطفال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

.تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

المحور الثالـــــــث

تطويـــر مهارات مديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات:

تواجه الدول النامية في العصر الحديث تحدّيات تدور كلها حول كيفية تحقيق مســـتويات عالية من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها. فالثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجيـــة جعلت من التعلّم والتدريب والثقافة وسيلة للتسابق والتنافس وبذل الجهود لمواكبة المستجدات ، مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقـــة بإعـــداد وتـــدريب الكوادر على مختلف المستويات من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناســـبة لرفـــع وتطـــوير مهاراتهم وكفاءاتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم . (عاشور ،٢٠٠١م ، ٥٥)

أولاً: التطوير: (مفهومه ــ أهميته ـــــ أهدافه)

مفهوم التطوير:

إنّ مصطلحات التغيير والتطوير والتحديث والتجديد تعني بشكل أو بآخر إحداث تحول في مستوى ما في المنظمة، وتستخدم هذه المصطلحات في كثير من الأدبيات التربوية كمترادفات. فيرى جلاسر (Glasser) أنّ مفهوم التطوير التربوي يرتبط بمفاهيم التغيير التربوي والتجديد التربوي والتحديث التربوي والتنمية الإدارية والإصلاح التربوي والإبداع التربوي، حيث أن :

١"ــ التغيير التربوي: هو التعديل الجزئي أو الكلي لعنصر ما فـــي الشـــكل أو النوعيـــة أو العلاقة. كما يرتبط مفهوم التطوير بالتجديد التربوي حيث أنّ:

٢"ــ التجديد التربوي: يعني تغييراً محدداً مقصوداً وجديدا يعتقد بأنّه أكثر فاعلية في تحقيـــق أهداف النظام.

وقد عرّف (محمد) التجديد بأنّه: محاولات متفرقة لتغيير أو تحسين بعض جوانب النظام التي يخطط لها.

والتجديد يسلك اتجاهين : فهو إمّا مجرد إصدار تغيير في النظام التعليمي ، أو فـــي التربيـــة عامة ، وإمّا أنْ يكون هذا التغيير نوعاً من الابتكار لبدائل جديدة لنظام التعليم القائم أو بعض عناصره حتى يكون أكثر كفاءة وفاعلية في حل المشكلات وتلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطويره . (محمد، ١٩٨٧م ، ٣٩)

٣"ــ التحديث التربوي: هو الإجراء المنظم المتعلق بتغيرات في المجال الاقتصادي والسياسي والاتصال والقطاعات الثقافية في المجتمع.

كما يرتبط مفهوم التطوير التربوي بمفهوم التنمية الإدارية حيث أنّ:ــ

٤"ـــالتنمية التربوية: تعني تعزيز وتحسين الأساليب والإجراءات والأنظمة التي تعمل علـــى زيادة القدرة الإدارية للمنظمة ، كما يرتبط مفهوم التطوير بمفهوم الإصلاح التربوي .

٥"ـــالإصلاح التربوي: يعني التغيرات المقصودة التي أُدخلت على المناهج ونظم التعليم، وهو مثل مصطلح التجديد حاليا لكن مع نغمة أخلاقية قوية. (الحر ، ٢٠٠١ م ، ٤٢)
ويرى(عبد النبي) الإصلاح بأنّه:ــ الدعوة إلى التغيير لتطوير نظرية وتطبيقها أو تغيير بنية نظام أو سياسة أو مقررات وغيرها بغية تحقيق الأهداف التي ينشدها المجتمع.
(عبد النبي ،٢٠٠١م ، ٤٧)
٦"ــ الإبداع التربوي : عرّفه (الغمري) بأنّه :ــ عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية ، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أنْ ينـــتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته ، على أنْ يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه . (الغمري، ١٩٨٣م ، ١٠١)
وهناك تعار يف متعددة للتطوير نذكر بعضها:
أ ــ تعريف ريتشارد بكهارد (Richard Beckhard) .عرّف التطوير المنظمي بأنّـــه :ـــــ الجهد المخطط الواعي على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا فيها، لزيادة فعاليتها وصلاحيتها من خلال التغيير المخطط في عملياتها باستخدام معارف السلوك.
ب ــ تعريف فريلاندر وبـــراون (Frienlander & Brown) كمـــا ورد فـــي القريـــوتي (٢٠٠٠) : أنّه الجهد الشمولي المخطط الذي يهدف إلى تغيير العاملين وتطويرهم عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة ، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهـــداف التنظيمية معاً ، ومن هذين التعريفين يمكن استخلاص ما يلي :
١ــ التطوير المنظمي جهد مخطط.
٢ــ التطوير المنظمي شامل (على مستوى المنظمة ككل).
٣ــ للإدارة وبالذات العليا دور رئيسي فيه .
٤ــ يرمي إلى تفعيل دور المنظمة .
٥ــ ينطوي على تعديل اتجاهات وقيم العاملين وصولا الى تغيير سلوكياتهم .
٦ــ يتوسل بتغيير التكنولوجيا وكذلك العمليات. (بطاح ،٢٠٠٦م ، ٦٢)
ج ــ تعريف فرنش وبيل (French & Bell) للتطوير بأنّه : جهد ونشاط طويل المـــدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خـــلال إدارة تشـــاركيه تعاونية فعالة لمناخ التنظيم . (الحر ، ٢٠٠١ م ، ٤٢)
د ــ تعريف(الوكيل) للتطوير على انه: عملية علمية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة التي ترتبط بثقافة المجتمع ، وما يطرأ عليها من تغييرات وذلك بهدف مساعدة النظـــام التعليمـــي

المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة ، وهو مايستدعي تغييرا في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره. (الوكيل،١٩٩١م ، ٢٩)

ويمكن أنْ نعرف التطوير إجرائياً بأنه:جهد إنساني منظم ومخطط يشتمل على جميع العمليات الرئيسية التي تتم داخل المؤسسة التربوية سواء كانت نظرية أم عملية ،وتهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة التربوية على التطوير والتجديد الذاتي ، وتحسين العملية التربوية ، ورفع كفاءة قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة في ضوء التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات .

أهمية التطوير:ـ

تفرض العولمة على مديرة الروضة العصرية البحث عن وسائل مناسبة تمكّنها من التعامل مع التغييرات في السلوك والأداء ، والسعي الدائم إلى التكّيف مع التغيير والاستفادة منه ، بل إنّ ذلك يفرض عليها أنْ تتعامل مع التغيير بصورة إيجابية ، وأنّ عليها أنْ تدرك أنّ التغيير ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ومواكبة عصر التكنولوجيا ، وهي بحاجة إلى أنْ تُدّرب نفسها على التطوير ، وأنْ يكون لديها من المهارات والقدرات ما يمكّنها من تسخيرها في تحريك طاقاتها بشحذ الهمم لقبولها مديرة تؤمن بالتطوير الهادف المخطط ، من خلاله إصلاح بيئة الروضة بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة ،ومعالجة القصور الإداري فيها والبحث عن الأفضل وبما يسهم في إثارة كوامن الإبداع. (الفريح ، ١٤٣٤ هـ ، ٤٥)

أهداف التطوير:-

يميل بعض الباحثين إلى اختصار أهداف التطوير في هدفين رئيسيين اثنين هما:

ـ تعزيز فعالية المنظمة.

ـ تحقيق رفاه العاملين أو رضاهم على الأقل، ومن الواضح أن تحقيق الهدفين يعود بالضرورة إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

و يمكن أنْ نلخص أهداف تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال بما يلي:-

١ـ الارتقاء بمستوى الأداء.

٢- تحقيق درجة عالية من التعاون .

٣- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

٤-التجديد في مكان العمل.

٥-تطوير الموارد البشرية والمادية.

٦- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة .

٧- ترشيد النفقات.

٨-استخدام الأُسلوب العلمي لحل المشكلات.

٩- تحديث وتطوير أنماط السلوك في رياض الأطفال.

١٠ـ إشاعة جو من الثقة بين العاملين .

١١ـ خلق جو منتج في التنظيم يتسم بالوضوح والشفافية .

١٢ـ تزويد صانع القرار بالمعلومات التي يحتاجها.

١٣ـ محاولة التوفيق بين أهداف الروضة وأهداف العاملين ،محققا رضاهم ومصلحة الروضة.

١٤ـ تشجيع العاملين على الضبط الذاتي .

١٥ـ توفير علاقة تكاملية بين العاملين بما يجعلهم فريقاً واحداً.

١٦ـ استيعاب أنماط القيادة التنظيمية ، وأساليب الاتصال ٠(بطاح ، ٢٠٠٦ م، ٦٣ـ٦٤)

١ـ أسباب التطوير وأنواعه:

من أجل مواجهة التحديات المعاصرة والاستفادة من الفرص، كان لزاماً على مديرة الروضة أنْ تبنى خطط التغيير المدروسة من خلال مشاركة العاملين بالروضة في تحقيقه وإدارته ومن خلال الأخذ بالإبداع والتميز والتفوق.

إنّ التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تُدار به رياض الأطفال في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة ، يُحتّم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدروس والمخطط له، وعلى إدارة الروضة أنْ تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب.وهناك :

أسباب اجتماعية واقتصادية وتقنية ومعرفية وأسباب كامنة وراء التطوير ، وقد لخص المساد (٢٠٠٣ م) الأسباب الكامنة وراء التطوير على النحو التالي :

١ـ التحديات الوطنية والعالمية والثورة المعلوماتية والعولمة والانفجار المعرفي .

٢ـ التطور التكنولوجي والابتكارات والاختراعات الجديدة.

٣ـ التغير في الموارد والتبديلات البيئية .

٤ـ التغيرات السياسية والتشريعية.

٥ـ التغيرات الاجتماعية والسوقية. (المساد ، ٢٠٠٣م ، ٢١)

أما أسباب التطوير على المستوى الإداري فيكمن في ما يلي:

١"ـ البيئة :حيث تجد الروضة نفسها مضطرة للتغيير تجاوبا مع احتياجات البيئة الخارجية .

٢"ـ تغيير أهداف الإدارة: إذْ أنّ أي تغيير في أهداف الإدارة يستدعي تغييراً في البناء التنظيمي.

٣"ـ انخفاض الروح المعنوية: حيث يفرض التغيير نفسه رفعا لمعنويات العاملين فيها.

٤"ـ الهيكل التنظيمي : إذْ أنّ تغيير خطوط السلطة ، وتقسيم العمل ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات تتعلق جميعها بتغيير الهيكل التنظيمي .

٥"ــ التطور التكنولوجي : يؤدي إلى تغيير منظمي على المستويين المادي والبشري .
٦"ــ تغيير القوانين: أي تغيير في قوانين وأنظمة الدولة تفرض تغييرا في الروضة كي تتسق تشريعاتها مع تشريعات الدولة وبذلك يتبعه تغيير في الروضة.

نلاحظ إنّ قلة من هذه الأسباب متعلق بعوامل داخلية للروضة ولكن أكثرها متعلق بالعوامل الخارجية كالاختراعات والتكنولوجيا والسياسات والتغيرات المجتمعية .

إلاّ إنّه ذهب بعض الباحثين إلى أنّ التغيير يمكن أنْ يكون من قوى خارجية تحفز على التغيير وقوى أُخرى داخلية تحرك التغيير، إذْ ينطوي تحت القوى الداخلية التغير في هيكلة العمالة وأساليب العمل وطرائق التخطيط ونمط العلاقة بين المديرة والمرؤوسين .

أنواع التطوير:

لقد أشارت الأدبيات إلى عدة أنواع من التغيير (التطوير) فقد أشار(جيزلز) إلى ثلاثة أنواع من التغيير من حيث استجابتها أو عدم استجابتها لمتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، وهذه الأنواع هي:

١ــ التطوير المعزز أو المدفوع:وهذا يحدث عندما يفرض البعد الثقافي من خارج المنظمة ضغوطا عليها، حيث يجب عليها أنْ تستجيب، فالتغيير هنا يكون على شكل تكيّف.

٢ــ التطوير العرضي: إنّ آلية التغيير هنا هي ردة الفعل، ذلك أنّه عندما تتعاظم الضغوط على المنظمة تتكون ردود أفعال داخلية لها، وهنا قد يحدث هذا التغيير للتخلص من الضغوط، وبمعنى آخر فإنّ التغيير يحصل من أجل تجنب التغيير.

٣ــ التطوير الضروري : حيث إنّ آلية التغيير هنا هي التطوع ، وما يجب ملاحظته هو أنّ التغيير ليس بسبب الضغوط الخارجية أو ردة فعل ضغوط داخلية مقابلة ، بل متولد من إرادة وخيال بشر يتوقون لتحقيق الذات .

وقد أورد هانسن(Hanson) تصنيفا آخراً للتطوير(التغيير) وبالذات في المجال التربوي، اشتمل على ثلاثة أنماط هي: (التغيير المخطط ــ التغيير التلقائي. ــ التغيير التدريجي)

ــ <u>التغيير المخطط</u>: وهو محاولة مقصودة داعية لتعديل مسار الأحداث بحيث المخرج لغاية محددة سلفا، كاستعمال الأهداف السلوكية كمحتوى أساسي في العملية التربوية.

ــ <u>التغيير التلقائي</u> : وهذا التغيير هو تعديل ، وهو يحدث في وقت تغيير كنتيجة طبيعية وحوادث عشوائية ، كأن تقوم المرشدة التربوية بعمل مساعدة للمديرة والتي انتقلت لإشغال وظيفة في مكان آخر ، وفجأة تصبح المرشدة مديرة بسبب غياب مديرة الروضة .

ــ <u>التغيير التدريجي</u> : وهو جملة نتائج تراكمية بعيدة المدى نجمت عن تغييرات رئيسية وفرعية في المنظمة ، كوضع الأطفال من ذوي الأُصول الأساسية في البلد ضمن صفوف مطورة ذات إمكانيات بموجب قرارات رسمية . (بطاح ،٢٠٠٦م ، ٦٦-٦٧)

ــ متطلبات التطوير الفعّال :ــ

يمكن تحديد متطلبات التطوير الفعّال في الآتي :–

١ــ يتطلب التطوير الفعّال التركيز على الغرض المتوقع الذي يوافق عليها أفــراد الروضــة .فبدون الموافقة المتحمسة من العاملين في الروضة فالتطوير قد لا يحدث تغييــراً واســعاً محتملاً في العمل .

٢ــ يتطلب القيام بالتطوير الفعّال تنمية ورعاية وضرورة ارتباط الهيئة التعليمية بمجــالس الروضة .

٣ــ يتطلب القيام بالتطوير الفعّال وضع استراتيجيات واستخدام متوازن للموارد والمصادر.

٤ــ يستلزم القيام بالتطوير الفعّال وقتا طويلا ومعرفة كافية بالضغوطات اليومية المتعلقة ببيئة الروضة .

٥ــ توفير المناخ المناسب لعملية التطوير في الروضة .

٦ــ استخدام الوسائل التقنية الحديثة ومصادر المعلومات لتسهيل عملية التغيير والتطوير .

٧ــ توفير الموارد البشرية والكوادر المؤهلة القادرة على التغيير والتطوير .

٨ــ التخطيط للتطوير، وإيجاد التنسيق والتكامل بين برامج وأنشطة الروضــة ، بحيــث لا يعمل كل جزء على حدة .

ولتحقيق التطوير الفعال لا بد لمديرة الروضة من طرح التساؤلات التالية :–

ــ ماالذي نريد القيام به ؟ وكيف نعمل ؟ ــ لماذا نقوم بالتطوير؟ــ ما الأهداف التي نســعى لإنجازها ؟ ــ كيف نضع خطة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ؟ــ ماذا نحتاج للوصول إلى تلك الأهداف ؟ ــ ما الوقت الذي تطلبه لإنجاز الأهداف ؟ ــ مــا مقيــاس تحقيــق التغييــر لمستويات النجاح المتوقعة ؟ ــ ما المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس النجاح الحاصــل ؟

ــ هل بالإمكان تشكيل فريق عمل لإدارة التطوير ؟

ــ ما الإيجابيات التي سوف تعود على الروضة نتيجة التطوير ؟

ــ أي التغييرات ضرورية؟ (Jamie MC Kenzie , 2000)

ــ مجالات التطوير الفعال :

أشار (سيزولاقي) إلى أربعة مجالات مهمة لهذا التطوير :

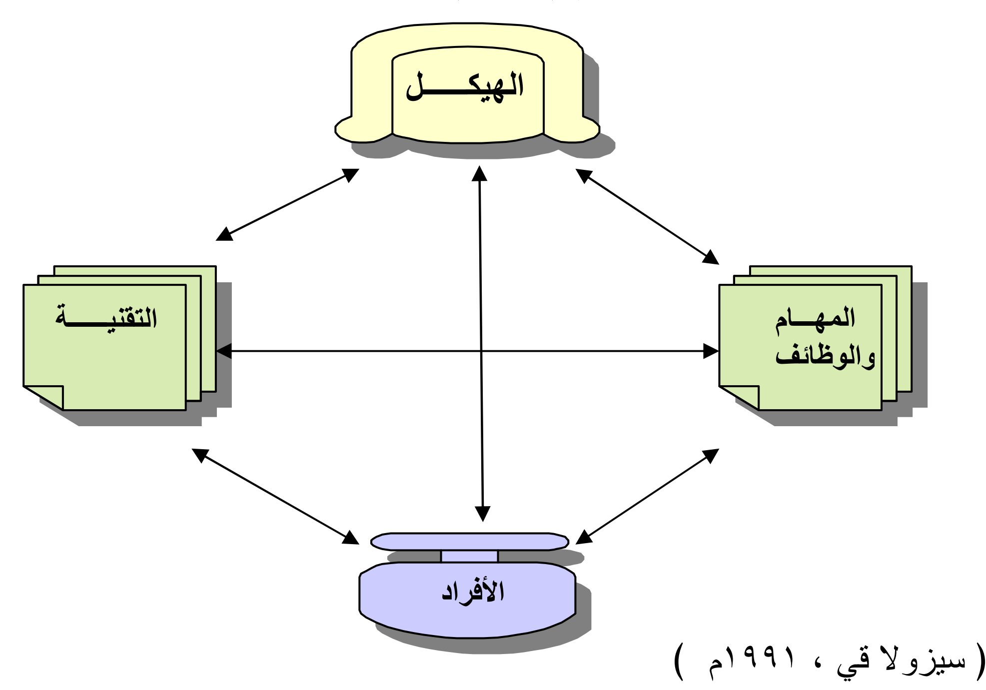
١"ــ تقنية التنظيمات: وتتضمن كل ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المنظمة.

٢"ــ تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.

٣"ــ تغيير المهام والوظائف، من حيث تقييمها وتوصيفها وغير ذلك.

٤"ــ الهياكل التنظيمية :مع الأخذ بالحسبان أنّ التغيير في الهيكل التنظيمي يُعد مــدخلاً لتغييرات مهمة في نمط عمل الروضة .ويوضح الشكل التالي هذه المجالات .

يوضح الشكل رقم (١٤) مجالات التطوير الفعال



(سيزولا قي ، ١٩٩١م)

وفي ظل تلك المجالات التي تستدعي توافر المعلومات والمعارف ، فقد كان الاتجاه واضحا في الولايات المتحدة الأمريكية في إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى الروضة لما لهذه التقنية من أثر فعّال في العملية التعليمية ، حيث يمكن أنْ توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف بأقل جهد ووقت ممكن، وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجرتها وزارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الإمكانات والقدرات والمعلومات التي يمكن إن توفرها التكنولوجيا والحواسيب لكل من الأطفال والمعلمات والإداريين والعاملين.
(Arthur Recessoand &Jacqueleys,1999)

إنّ توافر المعلومات الواضحة في الروضة عن جميع الأفراد من معلمات وأطفال وأولياء الأُمور وعن اللوائح والقوانين والقواعد التي تقوم عليها العملية التعليمية بالروضة، وعن الأُمور التعليمية مثل اتخاذ القرارات وتحديد الميزانية وتوفير التجهيزات وعرض أهم الممارسات والتجارب الفعالة والناجحة التي حصلت في الرياض الأخرى ، وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الروضة ذاتها ، يسهم في تطوير الروضة وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها Pan Schroer&Jaenet عام٢٠٠٦ إذْ أوضحت إنّ توافر البيانات والمعلومات والمعرفة عن كل ما يجري في الروضة، يساعد إدارة الروضة في اتخاذ القرارات الخاصة بأُمور التعليم،وهذه المعلومات والمعارف يجب أنْ تكون من مصادر موثوق بها وواضحة لكل المعنيين بالتعليم . (Pan Schroer &Jaenet ,2006)

ولهذا يجب على مديرات رياض الأطفال أنْ يهتموا بتوفير البيانات والمعلومات عن أُمور التربية والتعليم الخاصة بالأُمور الإدارية الخاصة بالطفل ، ونشرها بين أولياء الأُمور

وأعضاء المجتمع ، مما يسهم في تطوير أداء الروضة ، فهي تعمل من أجل توفير نتائج مرضية للجميع .

ــ مراحل التطوير الفعّال:-

إنّ عملية التطوير الفعّال كما حددها كل من نورث ونيل (North & Neal , 1990) تمر بأربع مراحل هي :

١ــ مرحلة التشخيص Diagnosis وتتضمن ثلاث مهام هي:
تعريف المشكلة ـــ تحديد أسبابها ـــ والحلول الملائمة لها .

٢ــ مرحلة إذابة الجليد Unfreezing وفي هذه المرحلة تتم تهيئة الجو للتغيير وبالذات من خلال إضعاف الاتجاهات والقيم المناقضة لفلسفة التطوير .

٣ــ التطوير Change وفي هذه المرحلة يتم التغيير مباشرة من خلال الدعوة لقيم جديدة واتجاهات مستحدثة، ومن خلال استخدام تكنولوجيا جديدة.

٤ــ إعادة التجميد Re freezing ويتم في هذه المرحلة خلق حالة من الاستقرار الذي يمكن من تثبيت التغيير ، وتعزيز ركائزه ٠ (بطاح،٢٠٠٦م ، ٦٧)

إن ّ إدارات رياض الأطفال تحتاج إلى خطة عمل للتنمية والتطوير من خلال منظور يراعي إبراز المجالات التي يحتاجها التطوير والطرق التي تساعد على تنفيذها ،وقد حدد(اللحياني) خمس مراحل لهذه الخطة هي :

المرحلة الأولى: المرحلة التمهيدية لتطوير إدارة الروضة: وتشتمل على الخطوات التالية:
ــ وضع أهداف التطوير. ــ إيضاح أهمية التطوير. ــ تحديد دواعي التطوير ومبرراته.
ــ تحديد شروط التطوير ومقوماته.

المرحلة الثانية: الخطوات الأولى لتطوير إدارة الروضة: وتشتمل على الآتي :
ــ تعين قائد وفريق التطوير. ــ تقدير الحاجة للتطوير. ــ تحديد نوع التطوير.

المرحلة الثالثة: تحديد مقومات ومتطلبات نجاح خطة لتطوير إدارة الروضة وتشتمل على:ــ المقومات البشرية. ــ المقومات الإدارية والتنظيمية. ــ المقومات المالية.

المرحلة الرابعة: الاستراتيجيات المستخدمة لتنفيذ خطة تطوير إدارة الروضة وتشتمل على:ــ استراتيجيات تنوع برامج التطوير وفقاً لتعدد الأدوار.ــ استراتيجيات تهيئة الدعائم الأساسية التي تساعد على التحقيق من المعوقات.ــ استراتيجيات التعامل مع المعوقات التخطيطية والتنمية والمالية.

المرحلة الخامسة: مرحلة تطبيق خطة تطوير إدارة الروضة وتشتمل على الآتي:
ــ مرحلة التطبيق الأُولى لخطة التطوير.ــ مرحلة ثبات واستمرار التطوير .
(اللحياني ، ١٤٢٧ هــ ، ١١٠)

ـــ معوقات التطوير وكيفية تذليلها:

هناك أسباب عديدة لمقاومة التطوير بشكل عام من أهمها:

١- الخشية من الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة للتغيير.

٢-إحداث تغيير في عضوية الجماعات وتأسيس جماعات جديدة .

٣- الميل للماضي والتخوف من المستقبل لما قد ينطوي عليه من مخاطر

٤- التأثير في المداخل المادية للأفراد.

٥- تغيير بعض المواقع الجغرافية للعمل.

٦- التغيير في محتوى الوظيفة .

٧- تعديل ظروف العمل وأوقات الدوام.

٨- التأثير في المعتقدات والقيم السائدة .

٩- نقص المعلومات عن التطوير المطروح.

١٠- رسوخ العادات والأعراف وبالذات فيما يتعلق بأداء العمل

١١- الخوف من المجهول ، وغياب المعلومات الدقيقة . (بطاح،٢٠٠٦م ، ٧)

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأفراد يقاومون التطوير لسبب أو لآخر من الأسباب السابقة وربما لعدة أسباب مجتمعة. وتواجه مديرة الروضة الساعية إلى تطوير برنامج عمل الروضة مقاومة من قبل بعض العاملين في الروضة للأسباب التالية :

١ ــ عدم وضوح أهداف التطوير لأفراد مجتمع الروضة .

٢ ــ الضغوط الكبيرة التي قد ترتبط بعمليات التغيير على العاملين بالروضة.

٣ ــ تعارض الآراء وعدم التوافق بين إدارة الروضة وبين العاملين.

٤ ــ ضعف أهمية نتائج التطوير .

٥ ــ قلة الحماسة من البادئين بالتغيير والاستمرار فيه .

المعالجة الموضوعية لمقاومة التطوير :

على مديرة الروضة أن تعترف بوجود هذه المقاومة ، وتفتح صدرها وفكرها للنقاش وأنْ تكون مرنة وإيجابية ولها القدرة في الإقناع ، وأنْ تكون لديها الحجة الموضوعية وتقديم الحوافز ، وبث روح التفاؤل ، وتبني الاستراتيجيات التي تسهم في إقناع المعلمات وغيرهم بأهمية التغيير وضرورته لتحقيق فاعلية العملية التعليمية ، ونجاح الروضة وقدرتها على التعامل مع المتغيرات وخاصة مع تقنية المعلومات ، لأنّ عصرنا عصر التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لكي لا يتأخر ركبنا عن الركب الحضاري الحاصل في باقي البلدان .
(اللحياني ،١٤٢٧هـ، ١١١)

وهناك أيضا طرق يمكن أنْ تتبعها الروضة للتعامل مع مقاومة التطوير أهمها:-

١-التعليم والاتصال: بهدف مساعدة العاملين على إدراك الحاجة للتطوير من خلال النقـاش الفردي والتقارير بسبب قصور في مجال المعلومات أو تشويه متعمد أو غير متعمد.

٢-المشاركة والاندماج : إذْ أنّ المشاركة في التطوير تضمن الحماسة لتنفيذه وتطبيقه ، ويُلجأ إلى هذه الطريقة عندما يمتلك المتأثرون بالتطوير قدرة عالية على مقاومته .

٣ـ التسهيل والدعم: وتقوم هذه الإستراتيجية على تأهيل العاملين وتدريبهم، ولكن قد تستغرق وقتاً طويلا وتكلفة عالية.

٤ـ التفاوض والاتفاق: وهي تستخدم عندما تكون جهة متضررة من عملية التطوير ولـديها القدرة على مقاومته، وتتميز بالسهولة نسبيا غير أن كلفتها قد تكون عالية.

٥ـ الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وفيها يتم إجبار العاملين على التطوير، وقد يتم تهديـدهم بالنقل أو الحرمان من الترقية، وهذا قد يثير استياء العاملين من منشئ التطوير.

٦ـ الاستغلال واختيار الأعضاء : في إطار هذه الاستراتيجية يتم تعيين العضو المختار في موقع مهم لضمان موافقته على عملية التطوير ، وهذه الاستراتيجية سريعة وغير مكلفة ولكنها قد تؤدي إلى مشكلات إذا ما شعر العاملون بأنه قد يتم استغلالهم .(بطاح ،٢٠٠٦م ، ٧١)

وقد أشار (الفريح) إلى كيفية التعامل في حال مقاومة التطوير بما يلي :

١ـ إيجاد وعي بالتغيير والاقتناع بضرورته .

٢ـ العمل على إفهام العاملين بأهداف التغيير، ومضامينه، ودوافعه، ودواعيه، وأسبابه

٣ـ ضرورة إشعار العاملين بالإيجابيات التي تتحقق لهم وللروضة من جراء التغيير

٤ ـ الاستعانة بالأفراد من الذين لديهم طريقة تأثير معينة في المعلمات والعاملين .

٥ـ إشراك كل العاملين في كل مراحل التغيير والتطوير سواء في وضع خططه أم تنفيذه

٦ـ مراعاة قيم وعادات العاملين ٠

٧ـ إثارة روح ودافعية وحماسة العاملين ، وبث روح التفاؤل معهم .

٨ ـ استخدام أُسلوب حل المشكلات، وتشجيع اتخاذ القرارات.(الفريح:١٤٣٠هـ، ١٢٠)

ثانياً ــ الأساليب والوسائل المقترحة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

إنْ التقدم التقني الحاصل والتطور المعرفي في وقتنا الحاضر يتطلب من النظم التربوية إحلال تقنيات إدارية جديدة للتعامل مع أموره وقضاياه بفاعلية واقتدار ، وهذا التقدم التقني يتطلب أفرادا متميزين في مهارات التعامل مع مدخلات التقدم المتنامية والمتزايدة التعقيد مما يشكل تحدّيا للنظام التربوي بعامة وإدارة رياض الأطفال بخاصة .

ففي ظل ثورة المعلومات تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المؤسسات التعليمية بدرجات ملحوظة الأمر الذي يتطلب تغيراً مماثلاً في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الإداريين لأداء تلك المهام بشكل فعّال، إذ أنّ إدارة التربية أصبحت مهنة لها كل مقومات المهنة التي تتمتع بها المهن الأُخرى ، وهذا الأمر يعني بالضرورة توافر عدة قدرات ومهارات في مديري المدارس المسؤولين عن التعليم.

فهناك عوامل ذات تأثير في مستقبل المؤسسات التعليمية بعامة ورياض الأطفال بخاصة.

فالعالم في عصرنا الحاضر يعيش تغيّرات سريعة وإذا كان على الإدارة أنْ تعيش وتستمر فعليها مواكبة تلك التغيرات، ولهذا يجب على مديرات رياض الأطفال استخدام العديد من السُبل والأساليب الكفيلة بتوجيه وتغيير سلوك العاملين معهم وهذه السُبل والأساليب بعضها يكون مباشراً وبعضها غير مباشر (تشاركي) والأُسلوب الأكثر فاعلية بالنسبة لمديرات رياض الأطفال هو الأُسلوب غير المباشر الأقرب إلى التشاركية في التعامل. والخلل الأساسي في اعتماد الأُسلوب المباشر يكمن في إمكانية توليده طاعة عمياء غير مرغوب فيها لدى العاملين.

والهدف من التناول التشاركي في عملية التغيير هو تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على ممارسة عملية التفكير بأنفسهم وأنْ يكونوا أكثر إيجابية في تحمل متطلبات دورهم. بمعنى سعيهم إلى تنمية التطور الحقيقي لديهم عبر الغوص إلى قناعاتهم ومسلماتهم وإعادة تنظيم معارفهم ومفاهيمهم بدلا من ممارسة الإمعية والطاعة العمياء

وبما إننا أصبحنا في القرن الحادي والعشرين ، فهناك حاجة إلى تفهم العاملين واستيعابهم القائم على استبصارهم وإدراكهم وموافقتهم الحقّة لبدائل التعامل المطروحة في فسحة الأدوار التي يعيشونها ويمارسونها .

إنّ الأُسلوب التشاركي قد يكون مدخلا يقود ويوفر ضبطا له معناه ودلالته للمعنيين في عملية التغيير والتمرين أكثر من الأسلوب المباشر ، إذ أنّ المديرة في الأسلوب ألتشاركي تكون إحساسها ومعرفتها بأنّ العاملين معها معنيون ومتفهمون لما يجب عمله ، وأنّ التزامهم نابع

من قناعتهم الذاتية ، بينما تكون المديرة في الأسلوب المباشر على حذر دائم من درجة التزام العاملين معها .

أمّا بالنسبة للبعد المعني بتصميم خطط عمل إجرائية بهدف جعل التغيير واقعا مجسداً فهي خطوة تلي مرحلة تفهم الفريق المعني للمشكلة واتفاقهم على أهداف التغيير ومراميه، ومن ثم العمل معا كفريق على ترجمة ذلك كله إلى ممارسة وسلوك.

أمّا دور مديرة الروضة فيتضمن توجيه عملية التغيير والتوصل إلى بدائل معالجات ممكنة ومقبولة للمشاكل المعاشة وتصميم بدائل خطط قصيرة المدى وأُخرى بعيدة المدى لدعم التغيير بما يضمن تفعيل وتحسين الأداء.

ولكن ماالذي تحتاجه مديرة الروضة لتحقيق تغيير فاعل ؟؟؟

إنّ تطوير الأفراد مهمة تتطلب مستوى دينامياً من :

المعرفة بالموضوع وأهدافه ، وبالأفراد المعنيين ، وبمهارات الاتصال والتواصل وبتقنياتهما كما يتطلب مهارات تشخيص متخصصة إذ ْلا يكفي مجرد الدراية بالمضمون المعرفي بل يجب أنْ يصاحب ذلك المقدرة على التواصل بهذا المضمون واستبصار سبل إثارة دافعية المعنيين للوصول بهم ومعهم إلى الأهداف والمرامي المطلوبة .

ويتطلب أيضا خططا إجرائية مدروسة في التغيير الفعّال، وهذا لا ينطلق من عشوائية الفعل بل من تصميم خطط محددة المعالم هدفها التركيز على تنمية العاملين وتطورهم كأفراد وكفريق عمل، وأن يتم ذلك ضمن تصور لخطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى ٠

لكن الأمر المهم في إطار التغيير الفعّال هو ضمان مناخ إيجابي للنمو والتطوير والتجديد يسود النظام بحيث تصبح هذه الأمور جميعها جزءا من نسق حياة النظام وسبل أدائه وتحقيقه لأهدافه ومراميه. وهذا يتطلب من مديرة الروضة أنْ تعيش التزاما حقيقياً واتجاهاً إيجابياً لمساعدة العاملين معها على النجاح، إضافة إلى حالة من الاستغراق الشامل لما تقوم به من أداء وعمل، وأنْ توظف صلاحياتها وسلطاتها بحكمة ورشد بحيث تشجع العاملين معها على ممارسة بُعدْ المبادرة في التفكير وتحثهم على النمو عبر محاولاتهم غير المنتهية لممارسة ما يفكرون به من تجديد أو تغيير، ولديها القناعة الراسخة بإيجابية العاملين معها وبطاقاتهم الكامنة وبمقدرتهم على الإنجاز وبرغبتهم وبمحبتهم للعمل والعطاء ، وأن تبث فيهم الإحساس بالمقدرة على الإنجاز المتميز. (الطويل ، ٢٠٠٠ م، ١٧٦-١٧٩)

على مديرة الروضة أنْ تطور مفاهيمها وممارساتها لأساليب التطوير وفق المجالات التالية :-

١ــ التغير في الأهداف :- زادت مجالات التعليم نتيجة للتغير في أهدافه ، وامتدت ليس فقط للتنشئة الاجتماعية المتكاملة للطفل ولكن لتدريب وتنمية قدرات الطفل إلى مستوى القدرة

والكفاءة في الأداء، كما وأعطت الروضة اهتماما للمجتمع ومشاكله ، كما اتجهت أهداف الروضة إلى التفوق والتميز.

٢ــ التغير في القيم :- تُعد القيم من أهم قوى العمل داخل الروضة وتتمثل في المشاركة في القرارات المؤثرة في المرؤوسين ،وتبني مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية .

٣ــ التغير في المسؤولية الاجتماعية للروضة :- إنّ مديرة الروضة مسؤولة تجاه المجتمع من خلال ثلاثة قرارات تتمثل في :

أ ــ حل المشاكل التي تواجه المجتمع المحلي للروضة وهذه المشاكل توجد في أثناء علاقات الروضة بأولياء أمور الأطفال وبالمجتمع الخارجي .

ب ــ أنْ تكون الروضة راغبة في حل بعض المشاكل الاجتماعية.

ج ــ محاولة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمجالات المشاكل مثل: (التلوث والهواء والأرض والضوضاء وشكاوي المجتمع المحلي للروضة) والتصدي لها.

٤ــ التغيرات التكنولوجية :- لقد تقدمت التكنولوجيا بشكل سريع في السنوات الأخيرة الماضية ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في المستقبل سواء في بُعدها الاجتماعي أم الآلي ، ولقد توضح ذلك في شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل التي تعتمد على الحاسوب بدرجة أو بأخرى .

٥ــ التغيرات في العمليات الإدارية :- هناك تأثيرات عديدة نتيجة لظروف كثيرة وتأثير هذه الظروف يختلف من نظام تربوي إلى آخر، وقد حرصت الدول المتقدمة على ان تُصمم مداخل معاصرة وتتوقف هذه المداخل على الثقافة التي تسود الروضة ودرجة استعدادها للتغيير والتكنولوجيا السائدة فيها وتوقعاتها عن المستقبل ونظام القيم فيه.

٦ــ تغيرات الهيكل التنظيمي في المستقبل :- تُعد المديرة في هيكل الروضة القائمة ، مسؤولة عن الربط بين مختلف المهام داخل الروضة ، ومن المحتمل أنْ تستخدم رياض الأطفال في المستقبل أكثر من هيكل تنظيمي ربما هيكلين أو ثلاثة وذلك للمحافظة على توافق الروضة مع البيئة ومرونتها في ذلك سيكون هنالك ، هيكل للإفراد المهنيين ، وآخر للمعنيين بمراجعة المسؤولة الاجتماعية في الروضة ، وهيكل آخر للتنظيم المتكيف او فرق العمل و وهذا ما يطلق عليه (التنظيم الشبكي).

٧ــ التغيرات في التخطيط :- نتيجة للتغير في بيئة الروضة فإننا نحتاج الى نوع مغاير من التخطيط ومن خلال هذا النوع يتم تحديد الأهداف ومن خلالها يتم إدراك الفرص ثم تحديد البدائل والتوصل لحلول ، ونجد هذا النوع الجديد من التخطيط يهتم بالمستقبل أكثر

من اهتمامه بالماضي ، ويهتم بالفرص الجديدة خارج الروضة أكثر مما في داخلها، وأنّ هذا النوع من التخطيط يعمل على خلق إمكانات وقدرات جديدة للروضة .

٨ــ التغيرات في اتخاذ القرارات والرقابة : إنّ تغيير العملية التي يتم بها اتخاذ القـــرار فـــي المنظمة من خلال برمجة القرارات الروتينية المتخذة سوف يتيح للمديرة وقتاً أكبر للتفكير في المشاكل التي لها حلول غير صحيحة ، وهناك عدد من القرارات التي تتطلب تحليلا إبـــداعيا وسلامة حكم وتقديراً أكثر من النماذج التي تقوم فقط على تطبيقات الفقرة السابقة والتي تتطلب مزج المعرفة المستقاة من علوم الحاسبات الآلية على المعروفة المأخوذة من العلوم الإداريـــة والسلوكية .

٩ــ طبيعة العمل الإداري : يركز الوصف التقليدي للعمل على الجوانب الرســمية للهيكــل التنظيمي والمسؤوليات والاختصاصات ، ويقلل من أثر العامل الإنساني .وفي المستقبل لـــنْ تكون المديرة متخذة القرار بمفردها .

فالعمل الإداري له بعض المكونات المهمة وكل منها له تأثير في قدرة مديرة إدارة الروضـــة في المستقبل خاصة مع زيادة الضغوط والتحديات ، حيث أصبح وقت الراحة والفراغ لـــدى المديرة نادرا . (حسان، والعجمي، ٢٠٠٧ ، ٤٥٨)

ولكي تتمكن الإدارة من تحقيق النجاح في ظل الحراك المستمر الذي يشهده العالم لابـــد مـــن توافر <u>أساليب ووسائل تعمل على تطوير مهارات مديرات ريـــاض الأطفـــال فـــي ضـــوء تكنولوجيا المعلومات تشمل مايلي :-</u>

١ــ استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات والأجهزة في سير إجراءات العمل وتحقيق مبـــدأ العدالة والكفاءة .

٢ــ استخدام وسائط الاتصال المتعددة (Multi Media) والتدريب علـــى اســـتخدامها فـــي الإدارة .

٣ــ إنشاء مركز لوسائط الاتصال المتعددة، يتوفر بها الفنيّون والمختصون.

٤ــ اعتماد قنوات اتصال تربط الروضة بالمجتمع المحلي من جهة والعاملين في الروضـــة من جهة أخرى .

٥ــ التركيز على العمليات الإدارية التربوية الحديثة التي تشكّل الأساس لعملية التحســـين المستمر .

٦ــ منح المديرات الفرصة لتطوير مهارات مناسبة لدى العاملين في الروضة .

٧ــ تنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير التقني لدى العاملين على مختلف المستويات.

٨ــ ترشيح مديرات رياض الأطفال إلى البرامج التدريبية المتنوعة مع الاهتمام ببرنامج السلوك الإداري.

٩ــ تطوير البرامج التدريبية السابقة بحيث يجعلها تواكب التقدم التكنولوجي.

١٠ــ تحفيز مديرات الرياض على حضور الندوات وورشات العمل.

١١ــ تشجيع المديرات على اقتناء واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في روضاتهم .

١٢ــ تصميم قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين رياض الأطفال (الجهة التنفيذية) والجهة المشرفة عليها، تمكّنها من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

١٣ــ استخدام آليات الإدارة الالكترونية في تصميم الخطط التربوية وتوزيع الأنشطة التربوية والبريد الالكتروني والصوتي والتخطيط لتوزيع العاملين وفق التخصصات وتنظيم وتوزيع الأعمال، والرد على الاستفسارات، وصنع القرارات التربوية وجمع المعلومات عن الخدمات التربوية والتعليمية والمناهج التعليمية.

١٤ــ بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية لاستيعاب التقنيات الجديدة بما يساعد على توافق التنظيم التربوي مع الواقع واحتياجات الخطط التنموية .

١٥ــ إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي التربوي بحيث يصبح التنظيم التربوي نسيجاً متكاملاً فيما بين مكوناته .

١٦ــ إحلال شبكات الحاسبات الآلية في الهيكل التنظيمي بالإدارة التربوية بدل التقسيمات التقليدية، والتي توضح خطوط الاتصال ما بين الإدارة التربوية ورياض الأطفال الأخرى

١٧ــ التركيز على العمليات الإدارية التربوية التي تشكل الأساس لعملية التطوير المستمرة

١٨ــ تصميم نماذج قياس الأداء التربوي لقياس واقع الأداء بطريقة منطقية لتعديل الأخطاء

١٩ ــ تصميم آليات حديثة تلائم واقع الروضة لمراقبة الجودة التربوية وتوفيرها أيضا في التدريب

٢٠ ــ استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات (كالانترنت) .

٢١ــ اعتماد منهج التدريب الموجه بالأداء لأنّه يركز على المهارات والمعارف التي تحتاجها مديرة الروضة فعليا لتطوير أدائها الوظيفي . (كعكي ، ١٤٢٣هــ ، ورقة عمل)

ــ استراتيجية تطوير إدارات رياض الأطفال:

لقد أشارت الأدبيات إلى استراتيجيات كثيرة للتعامل مع التطوير.فقد رأى (شين وكينيث Chin &Kenneth) أنّ هناك ثلاث استراتيجيات هي:-

١ــ الاستراتيجية العقلانية الميدانية :- وهي تقوم على الجانب المعرفي البحثي ، وفي إطارها يتم تدريب العاملين وتعليمهم ، فضلاً عن تشجيع إجراء البحوث العلمية .

٢ــ استراتيجية القوة القهرية : متمثلة في استخدام العقوبات والجزاءات لكي لا يقف احد في وجه التطوير.

٣ــ استراتيجية التثقيف والتوعية:- أو ما يسمى بالتجدد الذاتي.وتنطلق هذه الاستراتيجية من الاعتقاد بان العائق الرئيس أمام التطوير هو عدم اقتناع العاملين بأهميـــة التطـــوير أو عـــدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، ولذا يتم اللجوء للتثقيف والتوعية بأهمية التطوير.

أمّا في المجال التربوي فقد ذكر البهواشي (١٩٩٥م) استراتيجيات لإحداث التطوير منها :

ــ التطوير عن طريق الإقناع والإغراء .

ــ التطوير عن طريق السلطة .

ــ التطوير عن طريق المدخل المفتوح .

ــ التطوير عن طريق التجديد المنظمي .

و من الواضح إنّ بعض هذه الاستراتيجيات تتشابه في مضامينها مع الاستراتيجيات الســـابقة وأنّ استراتيجية واحدة قد لا تفلح في إنجاز التطوير ، وقد تستخدم إدارة رياض الأطفال أكثر من استراتيجية لإحداث التطوير الفعّال .

علما بان هناك ثلاثة مداخل لإحداث التطوير التقني وهي:

١"ــ المداخل الهيكلية : التي تدخل التغيير من خلال تعديل الهياكل التنظيمية ومـــا يترتـــب عليها من تغيير في وصف العمل ومتطلباته .

٢"ــ المداخل التكنولوجية : التي تدخل التغيير من خلال تغير التكنولوجيا المســتعملة علـــى فرض أنّ تغيير تكنولوجيا العمل يتبعه تغيّر في العمل ذاته وربما فيمن يقوم به.

٣"ــ مداخل الأفراد :القائمة على تعديل معتقدات وقناعات وقيم العاملين حيث يترتب علـــى ذلك تغيير سلوكياتهم وبالتالي تطوير المنظمة التي يعملون بها. (بطاح،٢٠٠٦م ، ٦٨-٦٩)

ولتحقيق أهداف استراتيجية تطوير أداء مديرات رياض الأطفـــال فـــي ضـــوء تكنولوجيـــا المعلومات لابد من إجراء بعض الآليات التالية :

أ ــ نمط الإدارة التي يجب اتباعها :

يمكن اتباع نمط الجمع بين المركزية واللامركزية بالإدارة بحيث تكون السلطات العليا هي المسئولة عن وضع الخطوط العريضة للنظام التربوي ، ويُترك لإدارة الروضة الحرية فـــي التغيير والتعديل بما يتلاءم مع ظروفها وبيئتها ، فتكون إدارة الروضة هي صاحبة القـــرار النهائي في كل ما يخص الروضة دون تدخل من السلطات العليا.

ب ــ عملية صنع القرار:-

بالنسبة لاتخاذ القرار في الروضة يجب أنْ لا يكون مقتصراً على شـــخص معـــين وإنّما يشارك في اتخاذ القرار كل من المعنيين بالتربية والتعليم من إداريين ومعلمين وعاملين وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تتم على صعيد المجالس المتخصصـــة وكـــذلك مشاركة المعنيين بالتعليم من مؤسسات المجتمع المحلي في اتخاذ القرار من خـــلال وســـائل

مختلفة بالحضور أو توجيه الأسئلة لهم عبر الانترنيت .ومشاركة أولياء الأمور في صـــنع القرار من خلال مجالس أولياء الأمور.

ج ــ التنمية المهنية وتطوير أداء المديرات :يجب الأخذ بنظام الاختيار والأعداد والتـــدريب والتنمية والابتعاد عن نظام الأقدمية ، وذلك من خلال تقديم البـــرامج التدريبيـــة التأهيليـــة للمرشحين ، وتهدف هذه البرامج إلى إكساب المتدربين المهارات والمعـــارف والاتجاهـــات والخبرات الأساسية اللازمة للأداء المتقن في مجال عملهم وتمكينهم بالقيـــام بمســـؤولياتهم ومهامهم الجديدة .(كحيل ،٢٠٠٧م ، ٢٥٣-٢٥٧)

ــ وسائل التطوير بين المحافظة والتجديد:

إنّ من أهم المسؤوليات التي ينبغي أنْ تتحملها مديرة الروضـــة القيـــام بالـــدور المـــزدوج المتعارض الذي يتمثل في المحافظة والتجديد :

فهي من ناحية تحاول أنْ تحقق الثبات والاستقرار في عملها كي يتم أداء العمل في انتظـــام دون اضطراب أو انقطاع. ومن ناحية أخرى عليها أنْ تجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعية المتجددة لمنظمتها والعاملين فيها ، وهذا التجديد قد يترتب عليه اهتزاز في إطار العمل مّما يسبب لها الحيرة والارتباك .

لذا ينبغي على مديرة الروضة أنْ تضع في الحسبان أنّ مقياس النجاح في العمل هو تحقيقها للهدف منه ، وهذا يقتضي تهيئة جو من الاستقرار حتى يسير العمل في إطاره الطبيعـــي، وفي الوقت نفسه تحاول بذكائها وبصيرتها أنْ تُدخل التجديدات التي تراها مناســـبة بصـــورة تدريجية ، كاستخدام الآلات الحاسبة والعقول الإلكترونية كلها أمثلة لمظاهر تجديدية تتطلب إحداث تهيئة المديرات والمعلمات لها وتدريبهن عليها ، وكثيرا مـــن التجديـــدات التعليميـــة تنتهي عادة إلى الفشل بل وتموت بعد فترة وجيزة من إدخالها لان القائمين عليها ينصرفون عنها لممارسة الأساليب القديمة التي عرفوها .

ومن هنا كان من الضروري تخطيط التجديدات التربوية بوعي وبصيرة ، وهذا يتطلب تفهما عميقا من جانب المديرة لطبيعة التجديد التربوي وضمانات نجاحه ، بيد أنّ أداء العمل في حالتي المحافظة والتجديد لا يتم عادة في صورته المثلى ، ومن الطبيعي أنْ تحدث أخطـــاء في العمل أو انحرافات فيه عن السير الطبيعي ، ولهذه الأخطاء مظاهر كثيرة كالإهمـــال أو التقصير أو سوء الاستعمال .

وعلى المديرة أنْ تتعرف على موضع الخلل وتحدده وهذا ما يمليه عليها دورهـــا فـــي الرقابة والأشراف ويمكن أن تقوم بذلك بوسائل متنوعة ، كتقارير متابعة العمل ، والبيانـــات الإحصائية والزيارات الميدانية ، والوقوف على سير العمـــل بطريقـــة مباشـــرة ، وهنـــاك الاستفسارات التي تقوم بها المديرة عن عمليات التقويم للجوانب الكمية والنوعية وغيرهـــا

من الوسائل الكثيرة التي تستطيع من خلالها المديرة أنْ تكّون صورة واضحة عن العمل ، ومن الوسائل الحديثة التي يستعان بها أيضا في هذا السبيل وضع نظام جيد وفعّال للإشراف والرقابة واستخدام الأساليب العلمية في قياس معدلات الأداء والنظم الحديثة في تحليل المادة المادة العلمية ومعالجة المعلومات والبيانات. (مرسي، ١٩٨٩م ، ١٥٢–١٥٣)

ثالثا ــ التنمية المهنية و تطوير أداء مديرات رياض الأطفال باستخدام تكنولوجيا المعلومات

في ظل الاتجاهات الحديثة أصبحت التنمية المهنية ضرورة من ضرورات تطوير العملية التعليمية ككل في (الروضة)، لأن ّهذه الاتجاهات والمبادرات في الإصلاح تؤدي إلى تغيير في الأدوار والمسؤوليات والمهام التي تقوم بها المديرة ، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتنمية قدراتها ومهاراتها تنمية شاملة من أجل القيام بهذه الأدوار بشكل يتناسب مع تطورات العصر.

وقد كان لدخول تكنولوجيا المعلومات في التعليم أثر بالغ في عناصر التدريب والتنمية المهنية للمديرات في (الروضة) .

ولقد أشارت ماكدونالد (Macdonald) في مقالها ، إلى قيام مكتب الإدارة التعليمية الاسكتلندي بمبادرة مشروع SPRITE :

تم تصميم هذا المشروع بهدف زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريب وتنمية المديرات ، وعلى أثر المردود الإيجابي والفعّال لهذا المشروع قرر رئيس إدارة تعلّم اللغات بالإدارة التعليمية الاسكتلندية استخدام تكنولوجيا المعلومات في توصيل إسهامات جميع الإدارات الأخرى ، والاستفادة منها في تحقيق التنمية المهنية.

(Shiona Mcdonald ,1993). وقد أثبتت الدراسات التي جرت في الولايات المتحدة الأمريكية أنّه لكي يتم التخطيط لتحقيق تنمية مهنية مستقبلية ناجحة للمديرات والمعلمات ومرتبطة بالتكنولوجيا التي تلبي متطلبات العصر، فلا بد من إجراء تقويم للتدريب الحالي المقدم لهنّ وهذا التقويم سوف يحقق عدة أمور منها:

ــ يساعد المجموعة على رؤية الصورة بطريقة كلية ٠

ــ يمكن استخدام عناصر أساسية لبرامج ناجحة للتنمية المهنية لهنّ لمساعدتهنّ على عبور الفجوة من المفاهيم القديمة إلى الجديدة التي سيواجهونها في أثناء سيرهم نحو إدخال التكنولوجيا في الفصول. وتطبيقا لهذه المبادئ قامت مجموعة من الإدارات في زيارة روضات أخرى والتي فعلا بدأت في إدخال تكنولوجيا الكومبيوتر بها، وبهذا الأسلوب من الزيارات تمكّن الزائرون من رؤية مجموعات البرامج والبرمجيات(Software Packages) التي تكون غير مألوفة لديهم وتتيح أمامهم الفرص للسؤال عن مجموعة البرامج الملائمة لمستوى الصفوف والمناهج والبرامج٠ (Arther Rrecessoand 1999)

ـ تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال :

إن الولوج في عصر المعرفة الذي يرتكز على استغلال التقنيات الحديثة في شتى مناحي الحياة المعاصرة، يتطلب الارتقاء بالرؤية المستقبلية وإعادة النظر في أساليب العمليات التقليدية على الأصعدة كافة.

فقد غدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة حياة، وليست مجرد أدوات رفاهية مقتصرة على مجال معين أو نخبة اجتماعية. وفي ظل هذا التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساس على التقنيات الحديثة لاستغلال المعرفة في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي واستغلال الموارد المختلفة خير استغلال أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها . وفي هذا الإطار يبرز النظام التربوي التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير جذري في نمط الحياة والتفكير.

ولأهمية التعليم والتدريب لتحقيق التغيير في نمط التفكير، فقد انصبت الجهود على تأسيس نظام تعلم معرفي يعتمد التقنيات الحديثة كوسيلة فاعلة لتحصيل وحفظ ونقل المعرفة بأشكالها المختلفة، وإن مثل هذا الخيار الاستراتيجي يتطلب تغييرا جذريا في بيئة وأساليب التعليم ويحتاج إلى جهود ومصادر هائلة وإحداث نقلة نوعية في النظام التعليمي من خلال سياسات واستراتيجيات محكمة تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في لب العملية التربوية التعليمية وقاعدة للارتقاء بالتعليم وأداة لحفز الإبداع والتميز .

ولضمان استخدام هذه التقنيات الحديثة لا بد من تدريب جميع مديرات رياض الأطفال ومعلماتها على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات واستغلالها لتحسين العملية التعليمية وتطوير التعلم الذاتي والتفكير النقدي بدلا من نظام التعليم التقليدي الذي يعتمد على التلقين من قبل المعلمة بشكل أساسي .

المحور الرابـــع

التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضوء تكنولوجيا المعلومات

مقدمة:

أولاً: التدريب:-

١.(مفهومه .أهمية التدريب والحاجة إليه .أهدافه .فوائده وأنواعه)

٢.أُسس التدريب التربوية ٠

ثانياً : الحاجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال٠

١.مدخل إلى الحاجات التدريبية.

٢.تحديد الحاجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.

٣.الحاجة إلى إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ

ثالثا : ألأساليب والوسائل ألتدريبية ألازمة لمديرات رياض الاطفال :

١.الأساليب المستخدمة في التدريب

٢.الوسائل المستخدمة في التدريب

٣.المدرب الناجح

رابعا : الكفايات اللازمة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال .

١.مفهوم الكفايات وأنواعها .

٢.الكفايات اللازمة لمديرة الروضة المبدعة

٣.كفايات التدريب المهني والفني لمديرات رياض الأطفال

٤.البرامج التدريبية وكيفية تقويمها

خامسا: تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال٠

١.تجارب الدول المتقدمة في أعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال.

٢.تجارب بعض الدول العربية في إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال

٣.الاستنتاجات

المحور الرابـــــع

التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

مقدمة...

تعَّد مديرة الروضة الموجهة التربوية والمقوّمة بحكم مسؤوليتها عن سير العملية التربوية فـــي الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في ســبيل تحقيــق الأهــداف التربوية للروضة.(قرار رقم ٤٤٣/٣٠١٣ ، ١٩٩١م) .

وعلى مديرة الروضة محاولة إدخال التجديدات التربوية التي تراها مناســبة للعمــل بصــورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة أو الطرق الحديثة في التدريس أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، وهذا لن يتم ما لم تكن هي نفسها مهيأة لذلك . ولكي تستطيع مديرة الروضة تأدية دورها كقائد يواجه تحديات متنوعــة بكفــاءة واقتدار يجب تزويدها عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل منها صــاحبة مهنــة رفيعــة مُواكِبة لكل تقدم وتطور . (الخطيب :١٩٩١م).

ويتطلب ذلك إعدادا طويلا لعدة سنوات وتأهيلاً علمياً وفنياً وتدريباً عملياً قبــل أن تمــارس مديرة الروضة عملها. كما يتطلب ضرورة تناول المداخل العالمية في الفكر الإداري المعاصر لبناء مديرة الروضة العصرية . ويرى معظم العاملين في حقــل الإدارة المدرســية أنّ هنــاك مهارات فكرية وفنية ، وإنسانية ، يجب على مديرة الروضة أنْ تتدرب عليها أهمها ما يلي :

١ـــ فهم عمليات التعليم والتعلّم والقدرة على تحسينها .

٢ـــ فهم الإدارة المدرسية والقدرة على القيادة وتنسيق أنشطة المعلمات المؤهلات تأهيلا عاليا .

٣ـــ فهم بيئة الروضة المحلية والقدرة على قيام علاقات جيدة بين المعلمات والمجتمع المحلي .

٤ـــ فهم أوجه الإدارة المدرسية الفنية كالمبنى وتنظيم الأعمال فيها بطريقة فعّالة

٥ـــ فهم عمليات التغيير والقدرة على إجراء التغييرات في الروضة والمجتمع .

٦ـــ فهم الثقافات المختلفة والقدرة على تخطيط إعداد برنامج يقابل حاجات الأطفال .

٧ـــ الفهم والقدرة للاستفادة من نتائج البحوث التربوية .

ونظرا لأهمية هذه المهارات يجب إدخالها ضمن البرنامج التدريبي لإعــداد مــديرات ريــاض الأطفال وتدريبهنّ في أثناء الخدمة حتى يتمكنّ من القيام بأداء هذه المهــارات بكفــاءة عاليــة . (Raymond H 1969 , p 391)

أولاً: التدريب: (Training)

١ــ (مفهومه ــ أهميته والحاجة إليه ــ أهدافه ــ فوائده وأنواعه)

ــ مفهوم التدريب: من اكبر التحديات التي تواجه وزارات التربية والتعليم ، النهوض بالكوادر التعليمية والإدارية وذلك بإعادة تأهيلهم وتدريبهم. ويُعَد التدريب سواء الإداري أم التقَني واحداً من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعـة أو نـوع عملها واختصاصاتها، وهو حقيقة يمثل واحداً من الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية .

ومع التطورات المتسارعه والمتتالية لعالمنا الحركي وعصرنا العلمي في العلوم والتكنولوجيـا وفي نظم وإجراءات العمل جُعل لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجياً من خـلال تخصص أقسام أو إدارات متخصصة للتدريب وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الإدارات العليا في المنظمات و الهيئات والمؤسسات إلي أهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العـاملين وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتها .

والتدريب هو :عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تُمكن المديرين والمعلمين الـراغبين فـي العمل في إدارة المدرسة أو الروضة في المستقبل ، من النموّ في مهنتهم والتمكّن من مهاراتهم ، حيث يحصلون على خبرات معرفية مسلكية جديدة من شأنها أنْ تُحسّن من أدائهـم الـوظيفي وسلوكهم المنظمي (عابدين،٢٠٠١م ، ٢٩٨)

فالتدريب نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات وقدرات جديدة أو تعديل وتطوير مهـارات وسلوكيات أو توجهات معارف وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائـم المتطلبـات الوظيفيـة ومسارات العمل . ولا يقف التدريب في الواقع عند حـد ومسـتوى إداري معـين، فكمـا أنّ المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإداريـة أو الفنية كذلك الحال بالنسبة للمستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البـرامج والنـدوات والمؤتمرات وورشات العمل والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية تمشياً مع تطلعـات وأهـداف المؤسسة والعاملين فيها والتي تمكنّهم من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيـادة بشكل أفضل وفي تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة . ويمكن النظر إلي التدريب على أنّه فـي الواقع استثمار طويل الأمد في القوى العاملة البشرية وهذا يعني إننا لا يمكن أنْ نتوقـع نتـائج فورية بارزة وظاهرة عن إشراك العاملين في برامج معينة. ونظراً لأهمية هذا النشاط وأهميـة مردوده في الحاضر أو المستقبل ، كان لا بد للإداريين من ربط أهداف مؤسساتهم بتصـورهم للمسارات التدريبية والوظيفية بها وتحديد أهم مواصفات المُدرب ، وأهـم الوسـائل والطـرق المستخدمة في التدريب ، وأصبح لزاماً عليهم أنْ يكونوا على درجة عالية من الوعي والخبـرة والكفاءة لكي يتمكنوا من إنجاز فعّالية التدريب بأكبر قدر من النجاح. (الحكيم:٢٠٠٣م ، ٣٤)

ويمكن أنْ نُميز بين عدة تعريفات للتدريب في أثناء الخدمة منها:-

١ــ تعريف (هند رسون) : بأنه الأنشطة المنظمة الموجهة أساسا أو كلياً لتحسين الأداء المهني ، ويتضمن مجالا واسعا من الأنشطة فقد يشمل حضور مؤتمر أو سماع محاضرة أو مناقشات فردية مع مسؤول متمرن عن التدريب أو دراسة مقررات معينة لساعات قليلة لأيام أو شهور أو سنوات على أساس التفرغ الجزئي أو الكلي مع مجموعة من الزملاء لتزويدهم بمؤهلات مهنية . (Henderson,1978,p.12)

٢ــ أما تعريف(بشور ، وآخرون) فإنه: العملية التي تتم من خلال دورات تدريبية في أثناء الخدمة ، تتضمن حلقات تدريبية موزعة على أعمال المشاهدة والمشاركة والممارسة والتدريب المتواصل ، والتعليم والتدريب المهني ، ويتم تنظيم هذه الدورات من قبل المركز التربوي للبحوث والإنماء . (بشور،وآخرون :٢٠٠٢م ، ٣٣٥)

٣ــ تعريف (الصبّاب) للتدريب بأنه: نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية والكفاءة الإنتاجية. (الصبّاب : ١٤٠٣ هـ ، ١٣)

٤ــ وقد عرّفت الأمم المتحدة التدريب بأنه" :عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين .فالتدريب عبارة عن نقل المعارف وتطوير المهارات.ويمثل التدريب في واقعه عملية مستمرة و متكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ، ولكن فاعلية التدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره التي تكوّن بمجموعها العملية التدريبية هذه العناصر هي:

ــ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد الأهداف التدريبية.

ــ تصميم البرامج التدريبية.

ــ تحديد أنواع التدريب

ــ تحديد الأساليب التدريبية.

ــ تقويم البرامج التدريبية. (ياغي : ١٩٨٦ م ، ٥,٧٣)

واستناداً إلى التعريفات السابقة يمكن أن نقول إن التدريب عملية سلوكية ، يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنميته ورفع كفاءته الإنتاجية و يعد علمًا من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه ، كما يعد فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه .

أهمية التدريب والحاجة إليه :ــ

لما كان المجتمع البشري دائم التجدد وسريع التغيّر، كان من الضروري أيضاً أن تتجدد معــه باستمرار مطالب المهنة وبالتالي ضرورة التدريب، وبهذا تُعد عملية التدريب في حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر.

يُعد تدريب مديرات رياض الأطفال من القضايا المهمة المطروحة علــى الســاحة التعليميــة وموضع اهتمام الدول المتقدمة ، ويستهدف زيادة قدرات المديرات ومهاراتهنّ وإعطائهنّ القدرة في إدارة الروضة وقيادتها بأسلوب عصري من خــلال تزويــدهنّ بالمعــارف والمهــارات والاتجاهات الجديدة وتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة في أعمالهنّ الحالية أو المنتظر القيام بها في المستقبل ، لذلك أصبحت المديرة هدفا لجهود شتى تُبذل في تنمية قدراتها وتطويرهــا وتسخير كثير من الموارد لأجل تدريبها وإحداث تغيرات جذرية في معلوماتهــا واتجاهاتهــا ومهاراتها لتنميتها مهنياً وعلمياً وثقافياً وسلوكيا. (حسان ،والعجمي :٢٠٠٧م ، ٤٦٧)

هناك العديد من الأسباب التي تجعل من تدريب مديرات الروضة حاجة ملحة أهمها:

١"ــ ضعف قدرة المديرات على أداء العمل أوإتقانه بالصورة المطلوبة أو قلة الخبرة .

٢"ــزيادة رغبة المديرات والمشرفات في التغيير وتطوير أنفسهنّ.

٣"ــ التغيرات والتطورات التي يشهدها المجال التربوي والتي تتطلب إعادة النظر في الأساليب الإدارية المُتبعة.

٤" ــ حدوث تغيير بتكنولوجيا العمل وأساليبه والسلوك الذي يتطلبه جودة الأداء.

٥"ــ الانفجار المعرفي الذي يتمثل بالمنجزات التكنولوجية والمخترعات وضبط الأمور.

٦"ــ النمو السكاني المتزايد الذي يصاحبه تزايد الطلب على توفير الخدمات التعليمية بأفضــل صورة.

٧"ــ سهولة تدفق المعلومات عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات وعن طريق التدريب في أثناء الخدمة.

٨"ــ سرعة التغير في مادة التربية ومحتواها وفي المناهج والطرائق والأساليب الإدارية وهذا يتطلب بالضرورة تدريب المديرات على هذه التجديدات والمستحدثات .

٩"ــ إنّ تَكيّفْ الفرد مع المعرفة لا يأتي بحفظه لها واستظهارها ولكن بإتقان طريقة الوصول إليها وتحليلها وتركيبها وتطبيقها .

١٠"ــ إنّ تكنولوجيا المعلومات والتقنيات التعليمية والإدارية الحديثة تفرض على من يستخدمها أنْ يكون علــى معرفــة كافيــة بهــا والتــدريب علــى اســتخدامها بالطريقــة المثلــى . (السامرائي :١٩٨٣م ، ٤)

١١" ــالتغيرات في ميادين الإدارة.

١٢" ــ التوجه العالمي نحو الجودة في الإدارة.

١٣"ــ تزايد العمل بمبدأ فريق العمل أو العمل كمجموعات.

ولهذه الأسباب مجتمعة يجب أن يتصدر تدريب مديرات رياض الأطفال سُلم أوّليــات وزارات التربية لأن المديرة تُشكل حجر الزاوية في نجاح الروضة بمهامها أو فشلها.

ــ أهداف التدريب:

يهدف التدريب في مفهومه الحديث إلى تحقيق أغراض أساسية أهمها:–

١- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله.
٢- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاّق بما يمكّنه من التكيّف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أُخرى.
٣- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثــار الاجتماعيــة المتصلة به والمترتبة عليه.
٤- متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع أنواع المعرفة الذي يتطلب الاستمرار فــي متابعة الجديد من العلوم وعلاقتها بالتخصص التربوي.

وقد حدد مؤتمر المعلمين في (السعودية ١٣٩٤ هــ) الأهداف العامة للتدريب كما يلي :

أ ــ توعية المتدرب بالأهداف العليا للتدريب .

ب ــ رفع مستوى المتدرب إلى الحد الذي يحقق أهداف المرحلة التي يعمل بها .

ج ــ استكمال تأهيل المتدرب أكاديميًا، إذا كان هناك قصور في إعداده في مرحلة معينة.

د ــ رفع مستوى المتدرب في تخصصه و في ثقافته العامة.

هــ توعية المتدرب بالبحوث الحديثة و المراجع الأساسية في فرع تخصصه .

وــ التدريب على القيادة نظريًا وعمليًا.

أما على مستوى مديرة الروضة فيمكن أن نحدد أهداف التدريب بما يلي:

١ "ــ إكساب مديرات رياض الأطفال معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهنّ وأساليب الأداء الأمثل فيها.

٢"ــ تعديل سلوك مديرات رياض الأطفال وتطوير أساليبهن في العمل.

٣"ــ صقل المهارات والقدرات التي تتمتع بها المديرات.

٤"ــ زيادة الكفاءة العلمية والمهنية لمديرات رياض الأطفال.

٥"ــ الاطلاع على النظريات العملية الحديثة في مجال الإدارة التربوية بعامة وإدارة ريــاض الأطفال بخاصة.

٦"ــ زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي .

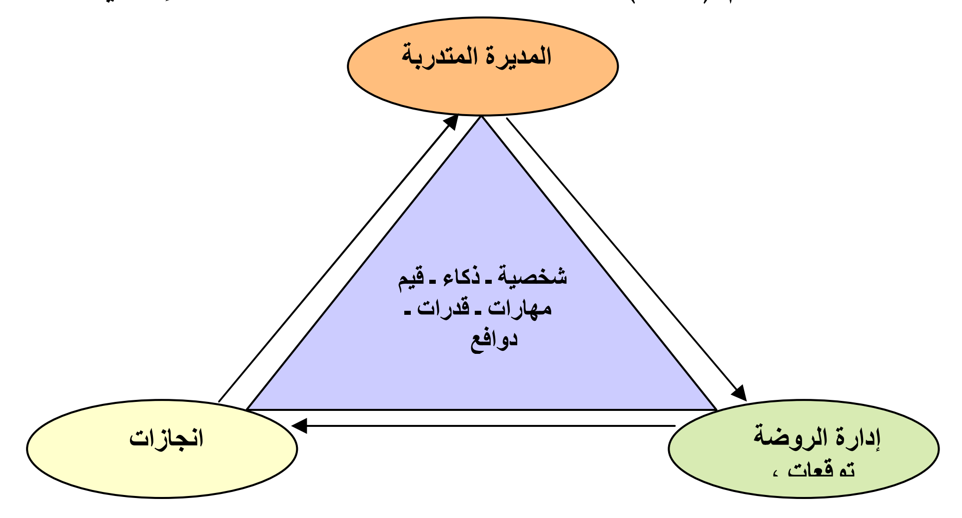
٧"ــ تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي .

٨"ــ مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .

٩" ــ إكساب مديرات الروضة مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة.

والشكل التالي يبين التأثير المتبادل بين المديرة والدور الإداري الذي تؤديه

شكل رقم (١٥) التأثير المتبادل بين المديرة والدور الإداري



ــ فوائد التدريب وأنواعه:

وهناك فوائد أساسية للتدريب في مؤسسات رياض الأطفال تشمل مايلي:-:

١ــ تلافي أوجه النقص والقصور في إعداد مديرات رياض الأطفال قبل التحاقهن بالخدمة ومتابعة الاتجاهات الحديثة في مجال إعداد المتدربات بسبب نقص في إمكاناتهن المادية والبشرية.

٢ــ إطلاع العاملين في إدارة رياض الأطفال على الجديد والمستحدث في طرق وتقنيات التدريب أو في محتوى المناهج أو في نظم وأساليب إدارة المنظمات التربوية والتعليمية

٣ــ رفع الكفاية الإدارية للمتدربين عن طريق زيادة كفايتهم الفنية ومهاراتهم التدريبية .

٤ــ تحسين جو العمل في الروضة عن طريق رفع الروح المعنوية بين العاملين .

٥ــ مساعدة المعلمات الجدد على التأقلم مع المهنة والأجواء المحيطة بهن .

(السامرائي ، وآخرون : ١٩٩٢م ، ١١)

٦ــ زيادة مستوى المهارات اللازمة لأداء عمل مديرة الروضة وتطويره .

٧.ــ محاولة التأثير في سلوك واتجاهات مديرات رياض الأطفال بما يتفق وصالح العمل.

٨ــ ارتفاع مستوى الأداء سواءً للفرد أم المنظمة التي ينتمي إليها (الدوري، ١٩٧٦ م ، ٩٦)

أنواع التدريب: يتخذ التدريب صورًا وأشكالاً مختلفة تختلف باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف حيث يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

١ـ التدريب حسب الزمن : ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتدريب التوجيهي والتدريب في أثناء الخدمة.

٢ـالتدريب حسب المكان : ويشمل التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج المنظمة.

٣ـ التدريب حسب الهدف : ويشمل التدريب لتجديد المعلومات و تدريب المهارات والتدريب السلوكي والتدريب للترقية . (ياغي، ١٩٨٦ م :٩٨)

ويضيف باشات نوعًا آخر من التدريب وهو التدريب حسب الأفراد المتدربين ومنه التدريب الفردي والتدريب الجماعي. (باشات :١٩٧٨ م، ٣١)

٢ـ أُسس التدريب التربوية ـ:ـ

يُعد تدريب مديرات الرياض من أوّليات المهام المنوطة بالعمل الإداري، وحتى يكون هذا التدريب مهنيا قائماً على أسس علمية موضوعية سليمة ينبغي أن تتوافر له الخصائص التالية :

١ـ الأساس العلمي (The Scientifie Basis) : ينبغي أنْ يكون التدريب المقترح مبنياً على دراسات ميدانية تستند على أسس علمية بهدف تحديد طبيعة مشكلات الإدارة التربوية والوسائل الكفيلة بحلها ،وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها للتحقّق من مدى فعاليتها ، والتعرّف على المشكلات والصعوبات التي قد تعترضها ،والطرق الناجحة لمعالجتها.

٢ـ الوظيفية Functionalism : ولكي تكون أُسس التدريب وظيفية مرتبطة بالعمل الميداني وأُسلوب الأداء المتبع بهدف الارتقاء به إلى أعلى حد ممكن ، ينبغي تحليل النظام ومكوناته ومسؤولياته ومشكلاته، حتى تأتي برامج التدريب مرتبطة مباشرةً بأدوار المدير ومسؤولياته ،وتمثل استجابة حقيقية للواقع.

٣ـ المشاركة participation: ينبغي أخذ رأي المتدربين وإشراكهم في تخطيط برامج التدريب وأُسلوب الأداء، لكونهم الجهة المستفيدة، مما قد يجعل مثل هذا البرنامج أكثر موضوعية وواقعية، فينعكس ذلك على مستوى الأداء بشكل عام.

٤ـ الدافعية Motivations/Incentives : تمثل الحوافز بشقّيها المادي والمعنوي المحرك الأساس لسلوك الأفراد نحو الإقدام على أمر ما أو الكف عنه، ومن بين الحوافز التي يمكن أن ترافق مجال التدريب ، احتساب الدورات التدريبية كخطوة للحصول على مؤهلات، كالدبلومات وغيرها ، أو اعتمادها في حالة الرغبة لمواصلة برنامج الماجستير ،أو الترقية إلى وظيفة أعلى أو الحصول علي علاوة أو درجة، أو نحو ذلك، وعلى الرغم من أن إكساب الفرد الخبرة ورفع مستوى أدائه العلمي والعملي يعد من أهم الحوافز ، إلا أن درجة الإقبال

عليها ربما لا ترقي إلى المستوى المطلوب، إذ لم تكن برامج التدريب بشكل عــام مرتبطــة بأحد الحوافز المذكورة آنفاً .

٥ـ الشُمولية Comprehensiveness :أن يشمل التدريب جميع القيادات التربوية في مختلف المستويات الإدارية لأي مؤسسة من المؤسسات، ومنها المؤسسات التربويــة (المدرســة ، الروضة ، الكلية،) .

٦ـ توفير الظروف المناسبة :Availability of Workingمن أسباب نجاح الدورات والبرامج التدريبية تهيئة الظروف المناسبة المادية (تجهيزات، معدات وأدوات ونحو ذلك)، بالإضافة إلى الراحة النفسية والاستقرار لدى الدارسين. (الأغبري:٢٠٠٠م ، ١٥٠–١٥١)

ومن الأساسيات في أي برنامج تدريبي وجود مدربين أكفّيــاء ، وخطــة جيــدة ومراعــاة العلاقات الإنسانية البناءة .

إن الهدف الأساس من تدريب المديرات هو رفع الكفاءة الإدارية لديهن .

فالكفاءة الإدارية ليست موهبة، بل هي قدرة يستطيع الشخص تنميتها.

ومن أهم خصائص المديرة الكفء ما يلي :ـ

١ـ القدرة على تنظيم وقتها و الإفادة منها إلى أقصى حد.

٢ـ التركيز على النتائج و الأهداف المحققة و ليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.

٣ـ الإفادة من الموارد المتاحة إلي أقصى حد وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد.

٤ـ القدرة على تحديد أوّليات العمل و التركيز على الأعمال التي تسهم في تحقيــق الأهــداف بفعالية وكفاءة. (السلمي ، ١٩٧٠ م ، ٣٤٥)

ثانياً : الحاجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال:

١ ـ <u>مدخل إلى الحاجات التدريبية</u> :

تُعد قضية تدريب المديرات وتنمية قدراتهم من القضايا المهمة المطروحة على الساحة التعليمية موضع اهتمام الدول المتقدمة ، ويستهدف هذا المــدخل زيــادة قــدرات المــديرات ومهاراتهنّ وإعطائهنّ قدرة أكبر على إدارة الروضة بأسلوب عصري من خــلال تزويــدهنّ بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة وتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة في أعمــالهنّ الحالية والمستقبلية ، ولذلك أصبحت المديرة هدفاً لجهود شتى تبذل في تنمية قدراتها وتطويرها وتسخير كل الموارد لأجل تدريبها وإحداث تغييرات جذرية سلوكية محــددة فــي معلوماتهــا واتجاهاتها ومهاراتها لتنميتها مهنياً وعلمياً وثقافياً .

فالتدريب عملية مقصودة لاكتساب المديرات قدرات ومهارات وما يرتبط بها من كفايات أدائية لتمكينهنّ من مواكبة التطور الحالي وإنجاز أعمالهنّ وفقاً للأُسلوب العصري من خلال التعرف على حجم الفجوة بين المستوى الذي ينبغي أنْ تكون عليه وبين المستوى الفعلي . ولتحجيم تلك

الفجوة لا بد من برامج تدريبية تراعي مجموعة من الأُسس ، كتخطيط البرامج بناء على واقع المشكلات الموجودة فعلا وتأسيسها على ما يستجد في حقـل المعرفـة التربويـة والإداريـة والسلوكية بما تتناسب مع المتغيرات السريعة في المجتمع والتي يتعين على المديرات تعلمهـا من خلال التدريب لأجل صالحهنّ وصالح التنظيم الذي يعملون فيه والمجتمع ككل في ضـوء تكنولوجيا المعلومات٠ (حسان ،والعجمي:٢٠٠٧م ، ٤٦٧)

كما وتشير الحاجات على أنّ هنالك نقصاً أو خللاً ما في شئ معين أو نـواحي معينـة يمكـن معالجتها أو إشباعها بوا سطة عملية تدريب منظمة هادفة تسـتهدف ذلـك الشـئ أو الناحيـة المقصودة .. لذلك يمكن القول أنّ الحاجة التدريبية تتواجد عندما يكون هنالك تطبيـق لتـدريب منظم هادف لشئ معين يؤدي أو يهيء لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء.

فالحاجات التدريبية ما هي إلا مجموعة من التغيرات المطلوبة لدى مديرات رياض الأطفال في المعارف والمعلومات وكذلك المهارات المختلفة بأنواعها كافة(الفكرية والفنية والإنسانية) بالإضافة إلى الخبرات والتطبيقات العملية لمواجهة مشكلات العمل.

وهنالك العديد من المراحل والخطوات لانجاز عملية التدريب لكنّ دائماً هنالك إجماع أو اتفاق تام علي أنّ وضع وتحديد الحاجات التدريبية ووضع خطة للتدريب واضحة المعالم محددة الجوانب مرتبطة بخطة وأهداف المنظمة أو المؤسسة ومساراتها الوظيفية تتبوأ المقام الأول في الأهمية من حيث المراحل والخطوات حتى تكون أكثر عملياً.

والمقصود بالحاجات التدريبية : مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم و الذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نـواحي القصور أو العجز في هذا الأداء . (باشات،١٩٧٨، ٨٢)

وتعني وجود نقص أو تناقض بين وضعين ، وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجـة وجود فجوة بين أداءين في وظيفة ما ، أداء واقعي و أداء مرغوب فيه ، وتحدث الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات الفرد . (درة ، ١٩٩١ م : ٢٢)

إنّ عملية تحديد الحاجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة بغرض تحديد المجالات التي يمكن للتدريب أنْ يساعد على التطوير ومعالجة الخلل ومن ثم يتم النظر والتركيزعلى تلك المناطق أو المجالات لمعرفة تفاصيل أكثر وأدق وذلك من خـلال تحليـل الوظيفـة وتحديـد مسئولياتها واختصاصاتها من مستوى لآخر، الشئ الذي يجب أنْ يؤدي إلي ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للفرد. حيث يتم جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وتحليلها وفقـاً لتلـك الأُسس والقواعد بغية الوصول إلي نتائج والتي يمكن عدها مدخلات لوضع الخطـة التدريبيـة

كذلك لابد من الإشارة هنا إلي ضرورة أنْ يكون هنالك تقويم دوري منظم وتغذية عكسية راجعة وناجعة وفعّالة لنظام التدريب أو نشاط التدريب. (الحكيم ، ٢٠٠٣ م ، ٣٢)

وقد أوضح كوسنك (Kolesnik) : أنّ تحديد حاجات المتدربين خطوة أساسية لبرنــامج التدريب ، ويُعد تطبيقاً مهما لمبدأ من مبادئ علم النفس ، وهو أنّ سلوك الإنسان يهدف إلــى إشباع رغبة معينة ، وتلك الرغبات يتم التعرف عليها عن طريق تحديــد الحاجــات وهــي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات المتدربين و ينبغي أنْ يحتوي عليها برنامج التدريب المقدم لهم لرفع مستوى أدائه٠ (Kolesnik , 1987, p92)

وفي ضوء المؤهلات العلمية ، والمعايير المطلوبة ، وتقويم الواقع الميداني لعمل المديرات يتم تحديد الحاجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال ، وطبقا لهذه الحاجات يتم التدريب والتطوير ، حيث يمر اختبار تدريب المديرات بعدة مراحل وكل مرحلة يخصص لها المقرر المناســب ، وطريقــة التقــويم ، ومــن ثــم ينتقــل إلــى المرحلــة التاليــة حتــى ينتهــي التــدريب . (Teacher Training Agency K 1997)

ولأنّ التدريب يُعد أحد الأنشطة المهمة التي تؤديها أجهزة التدريب، ويخصص لها مبالغ وأجهزة فنية متخصصة، وينفق فيها الكثير من الجهد والوقت، فلا بد من تخطيط جيد ومتقن لها، لكي لا تضيع هذه الجهود سدى، ويأتي تحديد الحاجات التدريبية بصورة دقيقة فــي مقدمــة البرنــامج التدريبي . (بشارة ،١٩٩٥م ، ٨٦)

٢ـ _تحديد الحاجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال_ :

يشير (العبابنة ،١٩٩٦م) إلى أن عملية تحديد الحاجات التدريبية هي الخطوة الحاســمة فــي العملية التدريبية، وأي خلل أو نقص يحدث في هذه الخطوة ينتقل أثره بالتأكيد إلى باقي خطوات التدريب، وفي ذلك هدر كبير في الجهود والنفقات، بالإضافة لما يولده من اتجاهات سلبية لــدى المتدربين نحو التدريب ككل . وأنّ مرحلة تحديد الحاجات التدريبية تُعد مرحلة هامة وحاسمة إذ لا بد من التحديد الدقيق للحاجات المطلوبة، ومن ثم وضع مقياس محدد يميز بين تلك الحاجات من حيث الأهمية والأولّية، كما أّنّه من الضروري أنْ يكون القائمون على تحديدها وتقويمها من ذوي الاختصاص والتأهيل المناسبين، لاتخاذ القرارات المناسبة في شأن تلك الحاجات ومــدى ملاءمتها للغرض المطلوب . (الحديدي : ١٩٩٨ م ، ١١٨)

حيث يُمثل تحديد الحاجات التدريبية المدخل العلمي لحل كثير من المشكلات والعنصر الرئيس الهيكلي الذي يقوم عليه التدريب السليم ، بهدف تحقيق الكفاية وحسن الأداء وينبغــي تصــميم البرنامج التدريبي في ضوء معرفة المديرة ، وتحديدها للأوليّات وفق منهجية علمية .

وإن عملية تحديد الحاجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة بغرض تحديد المجالات التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل ومن ثم يتم النظر والتركيزالــى تلــك

المناطق أو المجالات لمعرفة تفاصيل أكثر وأدق وذلك من خلال تحليل الوظيفة وتحديد مسؤولياتها واختصاصاتها من مستوى لآخر والذي يجب أن يؤدي إلى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للفرد.

ونظراً لكون تحديد الحاجات ليس عملاً سهلاً كما يظنه البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به أجهزة النظام التربوي كافة بغية معاينة وفحص الفجوة المراد تحديدها ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التي يشعر بها المستهدفون، والتي تنبع من حاجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها .

وحتى يكون التدريب محققاً للأهداف التي أُقيم من أجلها لا بد أن تكون الحاجات التدريبية للمتدربين الذين وُضع البرنامج التدريبي من أجلهم واضحة ومحددة، ذلك لأن الحاجات التدريبية تمثل الفرق بين الأعمال التي يمارسها المتدرب بشكل روتيني وعادي، والأعمال التي يستطيع أنْ يقوم بها فعلاً وبدرجة عالية من الكفاءة، أو هي الفجوة بين الواقع والمطلوب في تنفيذ الأعمال التي يمارسها المتدرب .(الحديدي: ١٩٩٨م ، ١١٥)

ولا بد أن يرتبط تحديد الحاجات التدريبية للمتدربين بحاجاتهم النفسية، حيث أكّد السحيمي أن تحديد الحاجات للمتدربين كخطوة أساسية لبرامج التدريب في أثناء الخدمة يُعد تطبيقاً مهماً لمبدأ من مبادئ علم النفس وهو: أن سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع رغبة معينة، وهذه الرغبة يتم التعرف عليها عن طريق تحديد الحاجات. (السحيمي،٢٠٠٣م ، ٢٠٠)

والواقع أن هذه العملية ليست من السهولة بمكان، وقد أصبحت بمرور الزمن تخصصاً مهماً يفترض أن يشرف عليه ويمارسه الخبير أو المدير المختص في إدارة التدريب ، أو الخبير أو الاستشاري الخارجي ، وفقاً لأُسس وقواعد علمية واضحة محددة ، حيث يتم جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات وتحليلها وفقاً لتلك الأُسس والقواعد بغية الوصول إلى نتائج جيدة والتي يمكن عدّها مدخلات لوضع الخطة التدريبية والمسار التدريبي للمسار الوظيفي ، ولابد من الإشارة هنا إلى ضرورة أنْ يكون هناك تقييم دوري منظم وتغذية عكسية راجعة (Feed back) فعّالة لنظام التدريب أونشاط التدريب للتعرف بشكل علمي ومدروس على ما يتحقق من فوائد ومزايا وانعكاسات على المستوى العام للوظيفة والمستوى الخاص للمؤسسة وتحقيقها للأهداف المحددة والخطط الموضوعة ، وبخلاف ذلك يكون التدريب نفسه قد بني على أُسس خاطئة غير سليمة عندها نكون قد صرفنا المال والجهد والوقت في غير المكان المناسب ، في حين أن تحديد الحاجات التدريبية يوجه التدريب إلى المسار الصحيح ويدفعه إلى تحقيق أهدافه من خلال الإجابة عن خمسة من التساؤلات الآتية :

أين يقع التدريب ؟ من يجب تدريبه ؟ ما المحتوى التدريبي ؟ ما الآثار المتوقعة من التدريب ؟ متى ستنعكس نتائج التدريب على الواقع ؟

٣ ـ الحاجة إلى إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ :

تُعد مهنة مديرة الروضة من أهم المهن في مجال التعليم العام ، نظرا لخصوصيتها وخطورتها ولأهمية الدور الوظيفي والمهني والفني الذي تضطلع به هذه المرحلة فما أشبه مديرة الروضة بربان السفينة، فإذا لم تكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنها من القيام بدورها المناط بها تجاه مختلف عناصر العملية التعليمية (الأطفال ،المناهج الدراسية، المعلمات، المجتمع المحلي...الخ)تكون بذلك كربان السفينة التي يبحر بها في عباب المحيط ولا يعلم كيف يصل بها إلى بر الأمان.

فالأعداد قبل الخدمة يهدف إلى تزويد المديرة بالمعلومات والمعارف اللازمة، وإكسابها مهارات تمكنها من امتهان الإدارة بكل ثقة وفاعلية. كما أن التدريب أثناء الخدمة يرمي إلى تطوير هذه المهارات وتجديد المعلومات التي تعزز مسيرة العملية التعليمية، لذا ينبغي أن يتم إعداد مديرات رياض الأطفال لهذه المهنة وهذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءتهن وصحة اختيارهنّ. (الاغبري:٢٠٠٠م ، ١٤٦-١٤٧)

وإن تحديد الحاجات للمتدربين يعد خطوة أساسية لبرامج أغراض أساسية من أهمها:

ــ زيادة كفاية المديرة الأدائية باستغلالها لإمكاناتها وقدراتها الفكرية والمهنية .

ــ الكشف عن إمكانات وقدرات المديرات والذي يساعد التدريب على إظهارها.

ــ متابعة التطورات التي تحدث في ميادين العمل وعدم الانقطاع عنها.

ــ المساعدة في حل المشكلات التي تظهر في جو العمل والتوصل إلى حلول نضمن صالح الروضة وصالح الأفراد دون تغليب طرف على الطرف الآخر.

ــ المساعدة على إعداد المعلمات لتولي وظيفة الإدارة . (السامرائي .١٩٨٩م ، ٥)

ويكون إعداد المديرات في مرحلتين:-

١ــ الإعداد قبل الخدمة :(Pre – Service Preparation)

وتشمل مرحلة الإعداد للوظيفة الإدارية جانبين هما:

أ ــ الإعداد الأكاديمي : ينبغي حصول المتقدم لشغل أية وظيفة إدارية أو قيادية في مجال التعليم (كمديرة روضة) مثلا : حصولها على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى المؤسسات الجامعية ، أو المعاهد المتخصصة والتي من خلالها تتاح لها الفرصة لأخذ قسط كافٍ من المساقات التربوية المختلفة مثل (مقدمة في الإدارة العامة ــ مقدمة في الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية ــ نظام التعليم ومشكلاته ــ المناهج وطرق التدريس ــ مدخل للتخطيط

والتنظيم المدرسي ــ العلاقات الإنسانية ــ التوجيه والإرشاد ــ علم النفس التربوي ــ علم نفس النمو ــ علم النفس العام ...) .

ب ــ الإعداد العملي : ويتطلب أنْ تكون مديرة الروضة قد مارست مهنة التعليم لفترة طويلة أو أصبحت معلمة أولاً ، ثم تقلدت منصب معاونة (وكيلة روضة) تمكنها من امتلاك خبـرة كبيرة تجعلها على اطلاع واسع بأهداف وفلسفة التعليم وخصائصه العمليـة والعلميـة بجميـع أبعادها .

٢ــ التدريب في أثناء الخدمة : (In – Service Preparation)

يمثل التدريب في أثناء الخدمة الركيزة الأساسية لنمو العمل الإداري وتطويره في أي مجال من المجالات، ويُعد من أهم اتجاهات إعداد العاملين في الحقـل التربـوي مـن (مـديرات ومساعدات أو معلمات) لرفع كفاءتهنّ الإنتاجية. فبرامج إعدادهنّ في المؤسسات التربويـة مهما كانت متميزة ومتكاملة، فإنها لا تفي بأي حال من الأحوال بمتطلبات استمرار كفاءاتهن ~طيلة العمل في مجال التربية والتعليم في ظل التطورات المتلاحقة والمستجدات الدائمة في شتى جوانب العمل التربوي.إن تدريب مديرات رياض الأطفال في أثناء الخدمة يأتي بعـد احتكاك المدير ة والمساعدة بالمشكلات الواقعية في الميدان، بذلك يكون التدريب تلبية لحاجة العمل الحقيقي. ومن هنا ظهرت أهمية التدريب في أثنـاء الخدمـة لمـديرات ومسـاعدات الرياض. وهذا ما يؤكده الدايل(١٤٢٠ ه) بأن(التـدريب الإداري أصـبح لازمـاً لملاحقـة التطورات العلمية والتربوية والتكنولوجيا السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطويرا لكفـاءات الفنية وإنما تحتاج أيضًا إلى تطوير وتنمية الكفاءات الإدارية ، تلك الكفاءات التي أصـبحت عاملا أساسيًا في مجال التخطيط التعليمي والتربوي والثقافي وهو أمر يحتم تنميـة ورفـع الكفاءة الإدارية للمديرين بهدف توفيرا لكوادر الإدارية التربوية اللازمة لتطبيق خطط التطوير التعليمية والتربوية وإدارة برامجها ومناهجها بكفاءة تحقق الأهداف الوطنية).
(الدايل:١٤٢٠، ١١٥)

وإذا استعرضنا الكتابات المتاحة عن التربية والتدريب في أثناء الخدمة نلاحظ عدم وجود اتفاق بشأنها، ونجد فاجلستون (Fallston) على سبيل المثال في كلامه عن التربية في أثناء الخدمة (١٩٦٥) يقصر تناوله للموضوع على المقررات الدراسية التي تؤدي إلى الحصـول علـى مؤهلات معترف بها . ونجد في الكتابات الحديثة تفصيلا لاستخدام مصطلح التربية في أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين بدلا من التدريب في أثناء الخدمة ، ولتفادي هذا الجـدل يسـتخدم أحيانا مصطلح التربية والتدريب معا فيقال التربية والتدريب في أثناء الخدمة .ويشمل هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة في الغالب جانبين هما:

١ــ الجانب الأول: يركّز على علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية التي تتطلب حلاً سريعاً .

٢ــ الجانب الثاني : يهتم باستمرار نمو القيادات التربوية وتطويرها فكرياً ووظيفياً.

حيث ينبغي أن يتم تدريب القادة التربويين بصورة شمولية لإعدادهم وتنمية قدراتهم . وتشارك في التدريب في أثناء الخدمة مؤسسات تربوية مثل (كلية التربية وكلية المعلمين وإدارات التدريب وغيرها من أجهزة تنمية القوى البشرية).

ففي إطار تدريب مديرات رياض الأطفال ، يمكن إلحاقهنّ بدورات تدريبية تنشيطية بصورة مستمرة بحيث تتاح لهنّ الفرصة في رفع مستوى أدائهنّ من خلال إكسابهنّ مهارات جديدة ومعارف ومعلومات متنوعة مما يؤدي إلى إثراء العملية التعليمية . وبدون ذلك يبقى دور المديرة جامدا غير فعّال. وإذا كانت المديرة تمتلك مهارات وخبرات متميزة، تبقى ملكا لها وحدها ، لا ينتفع بها الآخرون إلا من خلال تلك الدورات التي يتم فيها تبادل الخبرات والآراء والمعلومات . وإذا كانت تمارس بعض الأساليب غير المناسبة ولم تلتحق ببعض الدورات و تصبح تلك الأساليب عامل هدم لأنها لم تجد الفرصة لتقويمها وإصلاحها ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاتصال والتواصل والتجديد المستمر لها من خلال الدورات التربوية القصيرة ، وكذلك التنشيطية بما يعود بالنفع والفائدة على الجميع .

(الاغبري :٢٠٠٠م ، ١٤٨-١٤٩)

ثالثاً : الأساليب والوسائل التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال :

١ ــ الأساليب المستخدمة في التدريب :

إنّ أساليب تدريب المديرات كثيرة ومتعددة ، وليس هناك أُسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة ، وإنّما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة فاختلاف المستوى الإداري للمتدربين يُحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى ، كما أنّ الغرض من عملية التدريب يُحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة .

فالطريقة التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير.

فالعاملون الذين يشغلون المواقع العليا تناسبهم أساليب : المحاضرات والقراءة ، ودراسة الحالات ، ...الخ .

أما العاملون الذين يشغلون المواقع المساندة فيناسبهم أساليب: دراسة الحالة، والمناقشة ولعب الأدوار...الخ.

في حين أنّ العاملين ذوي التوجه نحو العمل تناسبهم أساليب: الممارسة، والتمثيل والعرض والتعلم الذاتي، .الخ. .وأنّ العاملين ذوي الإدراك البديهي تناسبهم أساليب: وسائل الفيديو،

والوسائط المتعددة والتجريب والاكتشاف، والتمثيل. لذا لا بد من تصميم برامج تدريبية للقــادة التربويين تقوم على عدد من المبادئ والأسس لتتجاوز الثغرات والعيوب التي لحقــت ببــرامج التدريب التقليدية (السيد ، ١٩٩٨ م ، ٦٥)

وقد أشار أبيد (.Ibid) إلى أنّه لا توجد طريقة موحدة أو طريقة أحسن من الأخرى ويستحسن أن تكون لها عدة طرق تستشفي من طبيعة المديرين وتناسب فرضياتهم حسب اختلافاتهم فــي ضوء المعرفة الجديدة والتقدم العلمي والتكنولوجي لرفع مستوى المديرين عما هو عليه الآن إلى مستوى أعلى. (Ibid ,p.p.388-393)

ومن هذه البرامج التي أشار إليها السيد (١٩٩٨ م) ما يلي :-

ـــ اجتماعات هيئة التدريس الإدارية أو الإشرافية أو الاجتماعية

ـــ حلقات العمل والورشة الدراسية

ـــ المحاضرات واللقاءات

ـــ المؤتمرات الداخلية والخارجية

ـــ اللجان المختلفة والخاصة

ـــ التجارب في الفصول والأبحاث

ـــ القرارات المهنية

ـــ الزيارات المحلية والخارجية لروضات أُخرى

ـــ عروض الدروس النموذجية

ـــ تطوير المنهج

ـــ السفريات والرحلات العلمية والثقافية

ـــ طريقة تمثيل الدور(Role Playing) للمديرين الجدد

ـــ طريقة دراسة الحالة (Case Study) البرامج التجريبية في التربية .

(كيم بول ويلز :١٩٧٣م ، ٣٥٦)

يستخدم المدربون في عملية التدريب أساليب متعددة، بعضها بسيط لا يحتاج إلى جهد كبيــر وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة و تحضير جيد من قبل المدرب .

ويمكن أن نُميز نوعين أساسيين من أساليب التدريب هما:

أ ـــ الأساليب الجماعية : تركز على إكساب المتدرب معلومات ، أو مهارات ، أو اتجاهات ، أو قد تركز على تطوير كل هذه النواحي معا ، وغالبا ما تتم في مواقف جماعيــة ، وينــدرج تحت هذه الأساليب الجماعية قائمة كبيرة منها : (المحاضرات ـــ والمناقشــة ـــ والنــدوة ـــ ودراسة الحالة ـــ والتعليم المبرمج ـــ والورش التدريبية ـــ والمحاكاة أو المباريات الإدارية ـــ والمؤتمرات ـــ وتمثيل الدور ـــ والتدريب على الحساسية ، والممارسة ، والزيارات الميدانية)

ب ــ الأساليب الفردية: يتم تدريب الأفراد على مهارات خاصة، أو تدريب فرد معين على عمل جديد له طبيعة خاصة، ولا يمكن أداؤه إلا لفرد واحد، وفي مكان العمل ذاته في معظم الأحيان، أو في حالة التدريب الذاتي. (الخطيب : ١٩٨٦ م ، ١٢٦)

ويندرج تحت هذه الأساليب الفردية :(التدريب بالمراسلةــ والتدريب في أثناء الوظيفة وتدريبهم في ورش خاصة والتلمذة المهنيةــ والمحاكاة ــ وتدوير الموظفين).(درة ، ١٩٩١م ، ١٤)

وإذا كان التدريب يهدف أساساً إلى تطوير مهارات وخبرات واتجاهات المديرين، فإنّ من الضروري مراعاة الأُسس الفنية والأُسس النفسية للمتدرب عند تصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

ونعني بالأُسس الفنية: طبيعة المتدرب، ووظائفه المختلفة، وأوجه نشاطه، والمشكلات التي تواجهه، ومتطلبات نجاح عمله.

أمّا الأُسس النفسية فهي: الاستعدادات، والقدرات، ودوافع التعليم، والحوافز، والقيم والاتجاهات. (درة :١٩٨٦م ، ٧٦)

<u>٢ ــ الوسائل المستخدمة في التدريب :</u>

لتحقيق النمو المهني لمديرات رياض الأطفال هناك وسائل مختلفة لإعداد مديرات الروضة وتدريبهن من أهمها:

١"ــ <u>ورشات العمل الخاصة بالروضة</u> (المشاغل التربوية) : تعد من الوسائل المهمة في عملية التعلم حيث ترمي إلى إتاحة الفرصة للمشاركين لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات من خلال النقاش والهادف المحدد سلفا في خطة عمل مرنة قابلة للتعديل.

(الاغبري:٢٠٠٠م ، ١٥٢)

ويكون تنظيم ورشات العمل على مستوى (الرياض) أو مستوى الإدارات التعليمية .ويقوم بتنظيم ورشات العمل عادة المسؤولون عن إعداد برامج التدريب بالاشتراك مع أساتذة التربية والمديرين والموجهين والمعلمين، أما نجاح ورشة العمل فيعتمد على الجهد الجماعي والتعاون المشترك بين جميع الجهات المشتركة مما يعمل على أغناء الورشة بالفكر والعمل والخبرة، وفي تحليل المواقف التعليمية المناسبة والتوصل إلى استخدام أساليب تكنولوجية متطورة في تنظيم محتوى المادة أو تكوين علاقات طيبة بين المتدربين وفي تقويم وتطوير الممارسات القائمة .(مرسي: ١٩٨٩م ، ١٧٨)

٢"ــ <u>الحوار المفتوح</u>: يتميز بقلة عدد الأفراد فيه، ويقسمون إلى مجموعتين: إحداهما تمثل الخبراء والثانية تمثل جمهور المتدربين، حيث تطرح مشكلات تربوية يتم معالجتها، وتثار أسئلة يتم مناقشتها جميعا وبطريقة علمية محددة.

أــ حلقات المناقشة الخاصة بالرياض : تتم المناقشة في أي قضية تربوية أو غيرها من خلال مجموعة قليلة من الأفراد ، وتحت إشراف شخص متميز ، حيث تتاح الفرصة لكل مشارك فيها بإعداد تقرير ، وإجراء المناقشات الجماعية ، وتوفير المعلومات ، وتقــديم الحلــول الناجعــة للمشكلات ... الخ .

ب ــ الزيارات الميدانية : لذلك فالزيارات الميدانية تهدف إلى ربط المفاهيم العلمية النظريــة بواقع العمل الميداني ، وذلك من خلال الإعداد والتخطيط المسبق لهذه الزيارات الهادفة ، والتي تتم من خلال الرحلات الميدانية للحصول على معلومات ، أو الوقوف علــى نتــائج ممارســة أُسلوب أو طريقة معينة أو سير العمل في التنفيذ.

٣"ــ المؤتمرات الخاصة بإدارة الرياض: تعد من الوسائل المهمة التي تحتضن جماعــة مــن الناس يصب اهتمامهم حول قضية أو مشكلة معينة ،و من خلالها يتم التعرف علــى خبــرات وتجارب الآخرين بحكم وجوده معهم واحتكاكه بهم ، تؤدي هذه الطريقة إلى توســيع مــدارك الفرد وزيادة معلوماته عن طرق مناقشة الأفكار والطروحات يتم بلورتها بشــكل قــرارات أو توصيات . (الدليمي ،١٩٩٥م ، ٣٧)

٤"ــ النقاش الجماعي (الندوة) : ــ تتناول عرض مسألة أو مشكلة معينة على بساط البحــث في مداولة مفتوحة يشارك فيها المجتمعون بحثا ودراسة وقناعة بهدف التوصل إلى الحقيقة من خلال الحلول الخاصة بها ، في إطار التفكير والنقاش الهادف الذي يعتمد على البحث العلمــي واستقصاء الموضوعي بعيدا عن الجدل العقيم ، والمهاترات اللفظية ، في جو من الود والتسامح والصفاء .(الاغبري :٢٠٠٠م ، ١٥٢).

٥"ــ المحاضرة : وهي من أكثر وسائل التدريب استخداما وشيوعا لأنها أسهل طرق التدريب وأسرعها ، ويمكن تدريب اكبر عدد في وقت واحد، وأُسلوب المحاضرة يركز على المعرفــة النظرية ولا تتيح التدريب العملي أو التطبيقي ولكنها وســيلة مناســبة لعــرض المعلومــات وتوصيلها بطريقة فعالة ومؤثرة باستخدام تكنولوجيا التعليم ووسائلها كجهاز عرض الشــرائح مثلاً .مما يتيح الفرصة للمتدربين لطرح الأسئلة والمناقشات من حــين لآخــر أو فــي نهايــة المحاضرة. (مرسي: ١٩٨٩ م ، ١٧٥)

٣ــ المدرّب الناجــح:

أن من أهم صفات المدرّب الناجح مايلي :ــ

- المعرفة والإلمام بالموضوع: على المدرّب أن يكون مُلمّا بالموضــوع الــذي ســيقوم بتدريبه وإفهامه للآخرين وملما بجميع وسائل التدريب، لأن الاعتماد على الخبرة فقط لا يعد كافيا لنجاحه وعليه توفير وسائل التدريب المساعدة.

- معرفة فن وأساليب التدريب المختلفة الصحيحة : وهي ضرورة لازمة للمدرب الناجح و إحدى الأسباب التي تدعو إلى تشكيل دورات وتهيئة المدربين وتدريبهم
- قوة الشخصية: فهي ضرورة لا بد منها للنجاح في أي مسعى أو مجال و على المدرب أن ينمي شخصيته التي تساعد على نجاحه كمدرب ناجح ويتجنب تلك المميزات التي تتعارض وفعالية التدريب.
- القيادة الصحيحة: يجب أن تتوافر في المدرب الناجح صفات القائد الذي يمكن أن ينمي العادات الحسنة والسلوك الجيد والكفاءة والمميزات الخلقية في المجتمع وأن تتوافر لديه القيادة الصحيحة ويستطيع أن يدير التدريب دون وجود أي مشاكل.
- الرغبة في العمل: أن تكون لديه الرغبة الخالصة والاهتمام نحو المتدربين ونجاحهم والموضوع الذي يقدمه، والأسلوب التدريبي الذي يقدمه.
- الاستعانة بالآخرين : إذ يؤمن بمبدأ التعاون مع زملائه لكشف جوانب الضعف والقوة في عمله بسرعة أكثر وأن يرحب باقتراحاتهم إذ باستطاعة المدرب الآخر مساعدته وأن يتقبل توجيهاته ونصائحه وتصويب أخطائه التي قد يقع فيها .
- تقدير المبادئ والقواعد الأساسية للتدريب الجيد الناجح: وتحديد المستوى والهدف الذي يجب أن يصله.
- التركيز على عناصر معينة: بحيث لا يخرج على الموضوع المرسوم له ولا يشتت ذهن المتدربين.
- بذل الجهد المتواصل : أن يسأل نفسه بعد كل موضوع عن الوسيلة التي يمكن أن تكون أفضل لو اتبعها لنجاح مهمته،ولا يرتضي لنفسه إلا الأفضل (الدهش :٢٠٠٢م ، ٧٧)

رابعاً : الكفايات اللازمة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال :ــ

يتم الاهتمام بتدريب مديرات الرياض في ضوء كفايات العمل المطلوبة ، كقوى بشرية لازمة لإحداث التغيير على مستوى رياض الأطفال .

١ ــ <u>مفهوم الكفايـــات وأنواعها</u> :

المقصود بالكفايات ذلك المحتوى مـــن المهـــارات (Skills) والمهـــام (Tasks) والوظـــائف (Function)التي على المديرة أنْ تمتلكها أو ينبغي أن تتوافر لديها لتأدية عملها وإنجازه بفعالية فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل ، حيث أنّ إتمام العمل يتوقف على القـــدرة المهاريـــة والمعرفية والمعلوماتية ، ومن هنا يظهر مدى ارتباط الكفاية المهنية بإنجاز العمل .

ويقصد بالكفاية المهنية : المعارف والمهارات والمعلومات والاتجاهـــات والقـــيم الأساســـية والضرورية التي تمكّن المديرة من القيام بأداء مهامها بشكل مقبول وبما يؤدي إلى أن تنجح

في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحـديياتها المختلفـة ، وتتحـدد تلـك المعـارف والمعلومات الضرورية في ضوء الأنشطة والمهام والواجبات الفنيـة والإداريـة والإنسـانية والاجتماعية المرتبطة بأدوار المديرة في قيادتها للروضة ، وبما يزيد من قدرتها على متابعة كل ماهو جديد في مجال عملها ، هذا من جانب ومن جانب آخر فإنّ المديرة لا بـد أنْ تهـتم بمهارات أكثر في المستقبل وهي مهارات التصور والتفكير الابتكاري التي تتمثل في إكسـاب المعرفة الجديدة . (حسان،والعجمي:٢٠٠٧م ، ٤٧٨)

يمكن أن نميّز بين عدّة تعار يف للكفايات منها :

ــ تعريف (Boorish) للكفايات : بأنها السلوك أو الإنجاز المتوقع من المتدرب بعد نهايـة التدريب . (Boorish Cary 1979 P.77)

ــ تعريف (Houston) للكفايات: بأنها مجموعة المعارف والمهارات والإنجـازات التـي يمكن اشتقاقها من ادوار الفرد المتعددة . (Houston 1970 P.9)

ــ أما التعريف الإجرائي للكفاية فهو القدرة و المهارة التي تمكّن مديرة الروضة مـن القيـام بأعمالها وتأدية مهامها بكفاءة وفاعلية من حيث رسم السياسات التربوية ، ووضع الأهـداف ، والعمل على تحقيقها . (مرسي: ١٩٨٩ م ، ١٧٥)

<u>٢ ــ الكفايات اللازمة لمديرة الروضة المبدعة :</u>

ويمكن تصنيف الكفايات اللازمة لمديرة الروضة المبدعة في ثلاثة مجالات رئيسة هي:

١" ــ الكفايات العلمية : حيث ينبغي لمديرة الروضة التي تتطلع إلى الإبداع أن:

ــ تحيط إحاطة شاملة بمختلف القضايا الإدارية

ــ لذلك فهي لا تتوقف عند المعارف التي تحصل عليها في أثناء دراستها الجامعية

ــ وإنما تغذيها بمطالعات خارجية، وبكل ما يستجد في هذا الحقل

ــ يضاف إلى ذلك القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء

ــ والقدرة على إدراك الأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات التربوية الحديثة

ــ والقدرة على تطبيق نظريات التعلم.

٢" ــ الكفايات العملية : وتتمثل في القدرات الأدائية مثل :

ــ القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والسنوية بكفاءة عالية

ــ وإدارة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة أو الهيئة التدريسية.

ــ القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية بصفته مشرفًا تربويًا مقيمًا.

ــ القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ وإيجاد حلول ملائمة لها.

٣" ــ الكفايات الشخصية : ومن أبرزها:

ــ القدرة على الانتماء الصادق للمهنة

ــ إضافة إلى إيمانها بأهمية وخطورة العمل الذي تقوم به آخذةً بعين الاعتبار المعوقات التي ستواجهها في أثناء ممارستها لعملها.

ــ القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر

ــ القدرة على تقدير أحوال العاملين معها فينبغي على مديرة الروضة أن تكون قدوة صالحة لزميلاتها المعلمات من حيث الصلاح والتواضع والهدوء وحب العلم والتنمية المهنية المتجددة وحرية التعبير والاحترام المتبادل وقوة الحجة وتحمل المسؤولية.

ــ القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عليه من حسن الظن بالآخرين.

ــ القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء.

ــ القدرة على كسب تقدير واحترام كل من يتعامل معهم.

ــ القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع مجتمع الروضة لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها الروضة

ــ القدرة على تحقيق الاتزان النفسي . (طافش:١٤٢٣ هـ: ١٨٢- ص ١٨٤) .

ومن أنواع الكفايات الأُخرى اللازمة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال ما يلي

١ــ كفايات متصلة بالنظام التعليمي : وتتضمن: العمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه في المرحلة التعليمية التي تشرف عليها والإحاطة باللوائح التنظيمية الصادرة من وزارة التربية .

٢ــ كفايات شخصية : وتتضمن:

ــ حسن السيرة والخلق واحترام القيم الأخلاقية .

ــ الاتزان النفسي والقدرة على ضبط النفس والثقة بالآخرين .

ــ الذكاء وسرعة البديهة والتصرف بحكمة .

ــ قوة الشخصية والتأثير في الآخرين .

ــ القدرة على التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح .

ــ القدرة على تفهم دوره في التطوير التربوي .

٣ــ كفايات تخصصية : وتتضمن:

ــ المعرفة الكافية في مجالات علم النفس التربوي، وخصائص النمو، والحاجات

ــ القدرة على متابعة كل جديد في مجال العمل، والثقافة العامة، وبما يتناسب مع التقنيات.

ــ الإلمام بالمواد الدراسية .

٤ــ كفايات الاتصال والتفاعل : وتتضمن:

ــ القدرة على تحقيق التواصل بين أفراد مجتمع الروضة من خلال توظيف التقنيات الحديثة

.ــ القدرة على تقبل أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وإشعارهم بأهميتها .

ــ القدرة على إشاعة ثقافة الحوار في مجتمع الروضة والاتصالات الجيدة والانتباه للطرف الآخر .ــ القدرة على عرض الأفكار والمعلومات والمعارف والقرارات بالطرائق المناسبة .

٥ــ كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية : وتتضمن :

ــ القدرة على توثيق الروابط بين أفراد المجتمع المدرسي ومع المجتمع الخارجي

ــ القدرة على فهم الخصائص النفسية لأفراد مجتمع المدرسة وتقدير جهودهم والاعتراف بقدراتهم .

ــ القدرة على تمكين مجتمع المدرسة من صنع القرار .

ــ تقبل النقد بصدر رحب ، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد الروضة

٦ــ كفايات متصلة بالتدريب : وتتضمن:

ــ الإلمام بالأساليب التدريبية المتنوعة ومعرفة مميزات كل أُسلوب .

ــ القدرة على تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين .

ــ القدرة على تطوير الذات (التنمية الذاتية) .

ــ القدرة على تحفيز العاملين على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج التدريبي .ــ القدرة على التعامل مع مصادر التعلّم الحديثة باستخدام التقنيات بفاعلية بالتدريب

٧ــ كفايات متصلة بالتقنيات الحديثة : وتتضمن:

ــ القدرة على تنمية ثقافة الفكر المعلوماتي في المجتمع المدرسي وتوظيفه .

ــ القدرة على استخدام الشبكة المعلوماتية كمصدر من مصادر التعلم .

ــ القدرة على توظيف التقنيات الحديثة في تصميم نشاطات تعليمية .

ــ القدرة على ممارسة المهام الإشرافية الكترونيا، والإلمام بمصادر التعلم ومن ضمنها (التقنيات الحديثة) في المجتمع المدرسي .

٨ــ كفايات متصلة بالتخطيط : وتتضمن:

ــ القدرة على إعداد خطط دورية لمختلف المهام والأنشطة وفق حاجات الروضة

ــ القدرة على مساعدة العاملين في وضع الخطط لكل مجال ووضع برامج التنفيذ ومتابعة مستوى الإنجاز

ــ القدرة على وضع خطة لتطوير الأداء.

٩ــ كفايات متصلة بالتنظيم :وتتضمن :

ــ القدرة على تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين مع مراعاة القدرات الفردية والعدالة فيما بينهم .

ــ القدرة على التنسيق بين متطلبات عناصر المجتمع المدرسي .

ــ القدرة على تنظيم الجداول وتشكيل اللجان والمجالس المنصوص عليها نظاما .

ــ القدرة على إدارة الوقت وتنظيمه.

ــ القدرة على إدارة الأزمات .

ــ القدرة على ترتيب الأولّيات .

ــ القدرة على إدارة اللقاءات .

١٠ــ كفايات متصلة بالتقويم : وتتضمن :

ــ القدرة على تحديد المفهوم الشامل للتقويم .

ــ الإلمام بمواصفات وبناء الاختبار الجيد .

ــ الإلمام بنظام التقويم المستمر وأدواته ونظام إتقان المهارات .

ــ القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة (التشخيص ــ التكويني ــ النهائي).

ــ الإلمام بصفات التقويم الجيد .

ــ القدرة على دراسة وتحليل نتائج الاختبارات والاستفادة منها في وضع برامج علاجية وتطويرية .

ــ القدرة على استخدام أساليب التقويم الذاتي ومساعدة المجتمع المدرسي على ذلك .

ــ القدرة على تقويم أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية .

١١ــ كفايات متصلة بالإبداع والابتكار : وتتضمن :

ــ القدرة على ابتكار أساليب ووسائل تخدم العملية التربوية والتعليمية وتجريبها وتعميمها .

ــ القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل اعتمادا على معطيات راهنة .

ــ القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المجتمع المدرسي

ــ القدرة على تشجيع الاستقلالية في التفكير والممارسة .

ــ القدرة على ابتكار أو تطوير أدوات ملاحظة لمتابعة العمل التربوي.

كما وتوجد كفايات أُخرى خاصة بالتوجيه والنشاط العام للأطفال . (ورقة عمل ،١٤٢٨هـ)

٣ــ كفايات التدريب المهني والفني لمديرات رياض الأطفال :

لاتحتاج الكفايات إلى إمكانيات بقدر ما تحتاج إلى توجيه الجهود وحسن تنظيم الوقت وتوزيعه ، والتعاون مع العاملين ، إذ أكّد الباحثون ضرورة جمع المعلومات المتعلقة بتشخيص الاحتياجات التدريبية من المديرين أنفسهم لأنهم أقدر على تحديد التدريب اللازم لهم . وقد أدى القصور والضعف في مجال العمل بإدارة الروضة نتيجة لضعف إعداد العاملين فيها المسبق ، بالإضافة إلى القصور القائم في قصر مدة الدورات التدريبية التي تقام أحيانا وقلة عدد المشاركين فيها ، واهتمام المديرات فقط بالجوانب المالية والإدارية على حساب الجانب الإشرافي والفني . (فراج ،١٩٩٧م ، ٨٥)

ومن هذه الكفايات التدريبية المهنية والفنية لمديرات رياض الأطفال ما يلي :

١" ــ كفايات المهارات الإدارية : وتتضمن ما يلي :

ــ القدرة على وضع خطة سنوية في بداية كل عام دراسي

ــ القدرة على إدارة برامج الأطفال وأنشطته ،والإشراف عليهما،

ــ القدرة على إعداد برامج وأنشطة تربوية في إطارا لمناهج المقررة محليا.

ــ القدرة على توزيع الأعمال على المرؤوسين مع مراعاة الفروق الفردية .

٢" ــ كفايات المهارات الإنسانية : وتتضمن

ــ القدرة على وضع خطة لتطوير العلاقات الإنسانية في الروضة .

ــ القدرة على تطوير علاقة الروضة بالمؤسسات الثقافية والاجتماعية في البيئة المحيطة .

ــ القدرة على إقامة سبل الاتصال بين الروضة وأولياء أمور الأطفال

(الخطيب :١٩٩١م ، ٧٢,٧٥)

٣"ــ كفايات المهارات الفنية التخصصية وتتضمن :-

ــ التعاون مع المعلمات في تطوير أفكارهنّ إلى برامج فعلية .

ــ إعطاء المعلمات فرصة لتطوير مهاراتهنّ عن طريق الالتحاق بالدورات والمؤتمرات والندوات.

ــ القدرة على تحسين العملية التربوية بتنظيم الصفوف وتوزيع الأطفال عليها وتطوير أساليب الأداء، وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية. (الخثيلة : ٢٠٠٠م ، ٨٩)

خلصت الباحثة إلى أن التدريب الجيد ذا التنظيم الراقي ضروري لتحسين فعّالية العمل الإداري وأن نجاح العمل الإبداعي للإداريات في أي روضة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع والمتمثلة في المديرة الناجحة التي تسعى لتهيئة المناخ الملائم للإبداع وتستثير الموظفات معها ليستخرجن طاقاتهن الكامنة و توجِد مجتمع روضة متعاوناً ذا أداء يميزه عن باقي إدارات الرياض الأُخرى .

٤ــ البرامج التدريبية وكيفية تقويمها :

أما برامج التدريب فتختلف في أهدافها وطابعها ونمطها باختلاف الأغراض والمجالات التي تخدمها، ويترتب على هذا بالطبع اختلاف محتوى التدريب ووسائله، لكن مع هذا يمكن أن تتبين عدة عناصر مشتركة تجمع بينها منها:

١ــ تحديد الهدف من التدريب تحديدا واضحا.

٢ــ تخطيط برنامج التدريب في ضوء الاتجاهات والمفاهيم والتغيّرات المطلوب إحداثها على أساس من تحليل الوظائف ومسؤولياته.

٣ــ تنظيم ألوان النشاط والخبرات المؤدية لإحداث هذه التغيّرات في ضوء أحسن العناصر المتاحة للتدريب مع مراعاة الأهمية النسبية في توزيع هذه الأنشطة والخبرات على مدى البرنامج.

٤ــ تقويّم البرنامج التدريبي في ضوء المتابعة الميدانية للمدرّبين في عملهم بعد انتهاء البرنامج . وينبغي أن يستفاد من نتائج التقّييم في إعداد برامج التدريب المستقبلية . (مرسي :١٩٨٤م ، ١٧٢-١٧٣)

ــ تقويم البرامج التدريبية:

لا بد لأية خطة عمل يرافقها خطة لمتابعة وتقويم هذا العمل ، وحتى نتأكد من تحقيق أهداف التدريب لا بد من الالتزام بمبدأ التقويم والمتابعة المستمرين لدراسة المعوقات والوقوف على مدى فعالية برامج التدريب من منظورات تربوية واقتصادية واجتماعية ، ولمعرفة أن هذه البرامج تسير في الخط المرسوم لها مع اكتشاف لنقاط الضعف والثغرات التي تتخلل مرحلة التنفيذ لتداركها ، ولمقارنة ما تم تحقيقه ومدى اقترابه أو ابتعاده عن الأهداف المرسومة .

وتبرز أهمية تقويم البرنامج التدريبي بعد تصحيحيه للتأكد من تلبيته للحاجات التدريبية ولمعرفة مدى كفاءة المنهج والأسلوب المستخدم في التدريب، ومدى كفاءة المدربين واكتشاف نواحي القصور في تصميم البرنامج، وإجراء التعديلات اللازمة ليحقق البرنامج التدريبي الأهداف المنشودة.وهناك تعريفات لعملية التقويم منها تعريف بلوم (Bloom) الذي عرّفه بأنه:إصدار حكم لغرض ما و يتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها .(الخطيب: ١٩٨٦ م، ٢٧٧)

إن التقويم عملية متعددة الأبعاد و يتشابك فيها الكثير من القوى و المؤثرات والعناصر، وهذا يجعلها عملية صعبة ومعقدة، ويزيد من صعوبتها أن المقيم مضطر لإصدار أحكام تتعلق بالمدربين والمتدربين والأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة والنتائج القريبة والبعيدة المترتبة على عملية التدريب. (درة : ١٩٩١ م ، ٣٩)

أما المتابعة فهي : عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها: تسير وفق المنهج المرسوم لها ، والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها ، والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة ، وكذلك تهدف إلى محاولة التغلب على ما يعترض الخطة من معوقات أو مشكلات متوقعة وغير متوقعة . (ياغي: ١٩٨٦ م ، ١٩٤)

وتهدف المتابعة كذلك إلى معرفة مدى استفادة المتدربين من التدريب والتعرف على نواحي القوة والضعف في البرامج التي تم تنفيذها في ضوء ما حدث من تقدم وتطور للبرامج التدريبية لتلافي عيوبها . وهكذا فإن عملية التقويم والمتابعة تعد أساسًا الأسلوب الأمثل للتأكد من سلامة الخطة أو اكتشاف عناصر ونواحي الضعف فيها ، إضافة إلى أنها تعطي مؤشرًا

محددًا لإحداث التطوير في البرامج التدريبية والارتقاء بها كلما دأبت المؤسسة التدريبية في التحضير لها .(الخطيب ، ١٩٨٦م ، ٢٧)

أهمية عملية التقويم و أهدافها:

يمكن تحديد أهمية عملية التقويم وأهدافها فيما يأتي:

ـــ تحديد مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها.

ـــ اختبار الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب كافة.

ـــ تحديد المعوقات وجوانب القصور التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق أهدافها في المستقبل.

ـــ التعرف على نواحي القوة والضعف في هذه البرامج حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نواحي القوة والاستفادة منها مستقبلاً. (ياغي : ١٩٨٧ م، ٣٦)

أما أهداف عملية التقويم فيمكن تلخيصها بالتالي:

ـــ معرفة ما أُنجز من خطة التدريب والتحقق من تحقيق أهدافها.

ـــ تقدير نتائج تعلم المتدربين التي تتعلق بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

ـــ قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية وأساليبها.

ـــ قياس مدى تقدم المتدربين و كفاية المدربين. (الدويك : ١٩٨٥ م، ٣٦)

وسائل التقويم وأساليبه:

توجد أساليب ووسائل متنوعة لتقويم برامج التدريب . ويمكن تلخيص أهم هذه الأساليب والوسائل فيما يأتي:

ـــ المقابلة : وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب وبين المتدربين بهدف التعرف إلى احتياجاتهم وآرائهم واتجاهاتهم حول البرنامج ومن عيوبها أنها تتطلب وقتًا أكبر، كما أنها تسبب بعض الحرج للمتدربين.

ـــ الاستبانة : وهي عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها ، ومن مزاياها أنه يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من المتدربين في أقصر وقت.

ـــ الاختبارات : وهي إما شفوية أو تحريرية يلجأ إليها المسئولون عن التدريب بهدف الوصول إلى تقويم العملية التدريبية ، وتعطي مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو التدريب.

ـــ تحليل المشكلات : من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ، ومن حسنات هذه الطريقة أنها تزيد من التفاهم والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة.

ــ تقويم الأداء :وهذه الطريقة تبين فيما إذا كان الموظفون بحاجة إلى مزيد من التدريب ، وما أثر التدريب في علاج المعوقات الموجودة أصلا .

ــ دراسة تقويمية للتقارير والسجلات :وهذه تبين نقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب .ومن مزاياها أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام وتقدم معلومات واضحة للرؤساء ومسئولي التدريب . (الخطيب: ١٩٨٦ م ، ٢٨٤)

مراحل عملية التقويم:

تمرعملية تقويم البرامج التدريبية بأربع مراحل:

١ ــ مرحلة التقويم قبل البرنامج التدريبي :وتتضمن تقويم العناصر التالية:ــ أهداف البرنامج التدريبي ــ وتنظيمه ــ وتصميمه ــ واحتياجات المتدرب ــ ومعلوماته وسلوكه.

٢ ــ مرحلة التقويم في أثناء تطبيق البرنامج التدريبي :وتضم تقويم العناصر التالية : سير عملية التدريب ــ والنتائج المتتالية التي يحققها وردود فعل المتدربين تجاه عملية التدريب والمعلومات والسلوك.

٣ ــ مرحلة التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :وتضم تقويم نتائج البرنامج التدريبي وسلوك المتدربين عند عودتهم لوظائفهم.

٤ ــ متابعة نتائج التدريب بعد مرور فترة معينة :وتضم : تقويم سلوك المتدربين ــ ومدى الاستفادة من البرنامج التدريبي ــ والتغيير في السلوك الوظيفي. (ياغي ، ١٩٨٧ م ، ٣٨)

ويشير (شريف ، سلطان ، ١٩٨٣ م، ٣١٨) إلى تقويم برامج التدريب في الجوانب التالية:

أ ــ تقويم البرنامج من حيث المحتوى فيما يخص مادة البرنامج، وخطته، وأساليبه، وتوقيته قواعد البرنامج ومدته، ومكان الدراسة والتدريب، ومدى توافر الإمكانيات المختلفة.

ب ــ تقويم البرنامج التدريبي من حيث الأثر الفعلي الذي يتركه فعلا في النمو المهني والشخصي للدارسين من حيث ارتفاع مستوى أدائهم، وتطوير نظرتهم، ومفاهيمهم، واتجاهاتهم.

ج ــ تقويم البرنامج من خلال تناول عناصر البرنامج المختلفة، كالمشرفين والمديرين وخطة الدراسة من خلال الآتي:

ــ رأي المتدربين في البرنامج التدريبي الذي خصص لهم.

ــ رأي الهيئة المشرفة على البرنامج التدريبي والمتدربين.

ــ اختبار مجموعتين متناظرتين من المديرين، إحداهما مجموعة مدربة، وأخرى غير مدربة للمقارنة بينهما، والحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي من خلال هذه المقارنة.

ــ تتبع عينات من المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي .

(شريف، سلطان: ١٩٨٣م ، ٢٨٢ ــ ٣١٨

العناصر المكونة لعملية التقويم:

يمكن تحديد عملية التقويم ضمن العناصر التالية:

ــ المتدربون : حيث يتم متابعتهم من حيث تجاوب المتدرب وموضوع التدريب والجوانب التحصيلية للمتدرب والمواظبة والمهارات المكتسبة.

ــ المدربون : حيث تعتبر ملحوظاتهم وأحكامهم مداخلات ضرورية لتقويم برنامج التدريب.

ــ محتوى البرنامج التدريبي :لقياس مدى كفاية المحتوى من حيث الكم والنوع.

ــ التسلسل والوقت المخصص للتدريب . (جرادات ، ١٩٩٣ م ، ٣٨)

أما ياغي فقد صنف المكونات الأساسية لعملية التقويم كالتالي:

ــ تقويم البيئة :ويشمل بيئة وظروف العمل وتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة والأفراد.

ــ تقويم المدخلات : ويشمل تحديد واستخدام الحقائق والمعلومات والآراء المختلفة والمتعلقة بالعناصر المادية والبشرية وفحصها كي نتمكن من اختيار الأساليب المناسبة.

ــ تقويم العمليات :وتتناول مراقبة التدريب في أثناء التنفيذ ويمكن أن يضم تقويم أهداف البرنامج وتنظيمه وسير عملية التدريب والنتائج المتتابعة التي يحققها البرنامج أولاً بأول.

ــ تقويم المخرجات :ويتناول هذا النوع قياس نتائج التدريب.(ياغي:١٩٨٦م ، ٢١٤)

خامسا ــ تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية في إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن :ــ

يتم إلقاء الضوء على أهمية الإعداد والتدريب في مجال إدارة رياض الأطفال من خلال عرض تجارب بعض الدول المتقدمة في هذا المجال مثل (الولايات المتحدة الأمريكية ، وروسيا ، وانكلترا ، وفرنسا ، وألمانيا) ومقارنتها بتجارب بعض الدول العربية مثل (المملكة العربية السعودية ، ومصر ، وسوريا). حيث يُعد إعداد مديرات رياض الأطفال من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطوير مهاراتهن، نظرا لخصوصية هذه المرحلة وخطورتها وانعكاساتها المستقبلية على شخصية الطفل من الجوانب العقلية والاجتماعية والانفعالية والنفسية.

١ ــ تجارب الدول المتقدمة في إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال :

<u>ــ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية</u> : تقع مسؤولية إدارة التربية والتعليم في الولايات الأمريكية على عاتق أربع جهات رئيسة، هي الحكومة الفيدرالية ، وحكومة الولايات والسلطات التربوية المحلية ، والهيئات غير الرسمية ، والمدارس الخاصة .
(Anonymous ,2004,p,4)

ويتم إعداد العاملين في إدارة رياض الأطفال في كليات المعلمين ، أو في أقسام التربية في الجامعات ،أو في كليات التربية لمدة أربع سنوات . (Suntrup,1989,59)

وتتطلب الولايات من خلال رابطة رعاية الطفولة الوطنية للعمل في إدارة رياض الأطفال ،يتطلب من المتقدمين أن يكون لديهم الاستعداد النفسي للتعامل مع الأطفال ، فضلا عن مؤهل علمي على الأقل شهادة البكالوريوس في التربية لمرحلة الطفولة المبكرة قبل السماح لهم بالعمل في هذا المجال ، وان يكون لديهم مؤهل إداري وطني ، ومؤهل جامعي في دراسات الطفولة ، فضلا عن توافر الخبرة المهنية والأقدمية والكفاية في الإدارة ، ويعتمد إعداد المرشحين للعمل في إدارة رياض الأطفال ، على ما تقدمه الجامعات والمعاهد التربوية الخاصة برياض الأطفال ، من برامج دراسية تؤهل الملتحقين بها ، وتعدهم للقيام بمهمات الإدارة فيها إعدادا ناجحا ، أو ما تقدمه وزارة التربية والتعليم في دوراتها التدريبية . (فهمي ، ومحمود : ١٩٩٣م، ١٠٠)

وتهدف برامج الدورات إلى تطوير النمو المهني للعاملين في إدارة رياض الأطفال وتتضمن برامج الإعداد مقررات في (الإعداد المهني في مجال الطفولة المبكرة ــ دراسة خصائص الأطفال ــ الإدارة والقيادة التربوية ــ والعلاقات الإنسانية ــ والإدارة والمجتمع ــ اختبارات لتحديد معايير اختيار العاملين في إدارة الرياض ، وإدارة الأفراد).

وأما برامج التدريب فتتضمن: ورشات عمل ــ وكيفية التعامل مع الأطفال ــ التواصل والعلاقات الاجتماعية بين الروضة والأسرة ــ والإدارة ــ وعلاقة الروضة بالمرحلة الابتدائية من خلال عقد اجتماعات إدارية ودراسة حالات إدارية ــ والتدريب العملي القائم على المشاهدة والتطبيق في الروضة الملحقة بالمعهد لمدة عام كامل. (Barger and Otters , 1997 , Peon

ــ **التجربة الروسية** : تهتم روسيا الاتحادية اهتماما كبيراً بمرحلة رياض الأطفال بشكل عام وبالبحث العلمي في هذه المرحلة بشكل خاص .

وتشترط في العاملين في إدارة رياض الأطفال ،الحصول على المؤهل العلمي الأكاديمي والخبرة المهنية الخاصة من المعاهد التربوية والأكاديمية المتخصصة في موضوع الطفولة ولمدة لا تقل عن ثلاث سنوات ، ويتم تأهيل مديرات رياض الأطفال وإعدادهن في روسيا الاتحادية من خلال المجالات التالية :-

ــ تدريس الطالبات ٤سنوات في مجال الطفولة بعد الصف الثامن.

ــ تدريس الطالبات سنتين (معهد إعداد المعلمين) في مجال رياض الأطفال بعد الصف العاشر.

ــ تدريس الطالبات لمدة ٤سنوات في كلية التربية ما قبل المدرسة للعمل مديرات رياض أطفال فيما بعد وفي السنتين الثانية والثالثة تزور الطالبات رياض الأطفال وتمارس عمل الإدارة فيها كل أسبوع أو كل أسبوعين

ـــ. وفي السنة الأخيرة من الجامعة تمارس الطالبات الإدارة مدة قدرها ســتة أشــهر ، وذلــك لأهمية تطبيق الأفكار النظرية وضرورتها في إدارة مؤسسات ما قبــل المدرســة ، واقترانهــا بالممارسات العملية والفعلية داخل الروضة .

أما ما يتعلق بالبرامج الدراسية (الأكاديمية) المرتبطة بإعداد مديرات رياض الأطفال هنــاك فتتضمن (برامج خاصة في الإدارة ــ خصائص الأطفال وكيفية التعامل مع الأطفال وأســاليب التواصل ــ كيفية تطبيق المديرة للإدارة الديمقراطية ــ دليل تدريب عملي للطالبات الجاهزات للعمل في مجال الإدارة مستقبلا).

وكما يتم اختيار الطالبات المُعدات والمؤهلات للعمل في الإدارة وفقا لمعايير واختبارات محددة (كاختبار الشخصية ، والاختبارات المهنية)، وهي تقيس مدى جاهزية الطالبات للعمــل فــي مجال الإدارة ، ويتم تدربهن من خلال إخضاعهنّ لدورات وبرامج تدريبية تقدم لهنّ في أثنــاء العام الدراسي في مجال الإدارة في رياض الأطفال.

وتتضمن أساليب التدريب :

(الدورات ــ والبرامج موضوعات نظرية في الإدارة محاضرات ــ و ندوات ــ وممارســات تطبيقية ــ وتدريبات عملية في الإدارة ــ ورشات عمل ــ دراسة حالات إدارية)

وتختلف مدة الدورة أو البرنامج، فهناك دورات مدتها بين الشهر وثلاثة أشهر أو ســتة أشــهر وهناك برامج مدتها شهر أو شهر ونصف على حسب نوعية البرامج والدورات المقدمة لهن.

ــ **<u>التجربة الانكليزية</u>** : يشرف على الإعداد والتدريب للعاملين في إدارة مؤسسات ريــاض الأطفال من مشرفات ومديرات في بريطانيا مجلس الجامعات للإعداد والتدريب ، وتتم عمليــة الإعداد في معاهد أكاديمية متخصصة في تربية طفل الروضــة لإعــداد مشــرفات الحضــانة ومدارس الأطفال ومديراتها لمدة ثلاث سنوات بعد إتمام الدراسة الثانوية .

(نيول ،١٩٩٣م ، ١٧٥)

فضلاً عن قضاء فترة ثلاثة أشهر من التدريب المتصل في كل من الحضانة وروضة الاطفال ، أو في مركز للرعاية النهارية ، أو في مؤسسة للأطفال المعوقين أو جماعات اللعــب ، وذلــك للحصول على خبرة في العمل مع الأطفال من مختلف الأعمار وفــي المؤسســات التربويــة والصحية والاجتماعية المختلفة إلى جانب دراستهنّ النظرية واجتيازهنّ لبرامج تدريبيــة لمــدة سنتين أو أكثر فــي إحــدى كليــات إعــداد المعلمــين المهتمــة بتربيــة طفــل الروضــة. (الناشف:١٩٩٥م ، ١٧٧)

أما منهاج الإعداد فهو يتناول التركيز على موضوعات في الطفولة المبكرة، وعلــم الاجتمــاع التربوي، والإدارة المدرسية، والعلاقات الإنسانية، والإدارة والمجتمع، ودراسة حالات إدارية.

(عابدين : ٢٠٠١م ، ١١٥)

ــ التجربة الفرنسية : تقع مرحلة رياض الأطفال ضمن سُلم التعليم الفرنسي فهي تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية وتعمل وزارة التربية على مساعدة العاملين في إدارة رياض الأطفال لتحسين أدائهم من خلال إخضاعهنّ إلى دورات وبرامج تدريبية .
(Association Françoise ,1990, pp.2,١١) . ويتم إعداد الطالبات في مجال الإدارة برياض الأطفال ، في معاهد أكاديمية خاصة بالتربية لما قبل المدرسة لمدة أربع سنوات ، ثم ثلاث سنوات للحصول على دبلوم في التربية ، ويتم اختيار المديرات ضمن شروط تحددها وزارة التربية على أن يكون لديها علم بطرائق التعليم في الرياض ، وأن تتلقى في الأكاديمية كل المعلومات التي تحتاجها في إدارة الروضة ، من خلال إخضاعهنّ لعدة اختبارات ، شفوية ، وكتابية ، ومهنية ، تؤهلهن للقيام بالعمل في هذا المجال ، وقياس مدى قدرتهنّ على الإدارة ، وتحليل الموضوعات ، والمشكلات التي يمكن أن يواجهنها مستقبلا ، وأن تكون لديهنّ خبرة ميدانية تطبيقية في مجال الإدارة وذلك لمدة سنة .أما البرامج الدراسية الأكاديمية المرتبطة بإعداد مديرات رياض الأطفال فهي تقدم فيها معلومات نظرية لمدة ٦٥٠ساعة تتضمن مواد في الإدارة (إدارة الأطفال من حيث : تسجيل أعدادهم ــ وتنظيمهم ــ إدارة الصفوف ــ والمجموعات ــ تنظيم الأمور المادية ــ تنظيم تجهيزات الروضة ، خصائص الأطفال ــ العلوم الإنسانية ــ علم الاجتماع ــ علم نفس الطفل ــ نظريات التعلم ــ التواصل من خلال كيفية التعامل مع الأطفال والمعلمات) .أما عن المعلومات العملية ، فهي استنتاجات ، وتطبيقات عملية ، فضلا عن تدريب عملي لمد١٤٠ ساعة في مجال الإدارة في الروضة ، تتم في المركز الوطني للتربية والتعليم .((Inconu,2005,P2)CNED

٢ ــ تجارب بعض الدول العربية في إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال:

ــ تجربة المملكة العربية السعودية : تُعد التربية لطفل الروضة ، مرحلة تربوية ولا تدخل ضمن السلّم التعليمي الرسمي وتحدّد الرئاسة العامة لتعليم البنات شروط الالتحاق في الخدمة للمديرات وتشمل : المؤهل الجامعي أو الثانوية العامة، مع خبرة في المجال التربوي أو المؤهل التربوي التخصصي مع توافر الرغبة في العمل مع الأطفال. (علي : ٢٠٠٤م ، ١٨٤)
ويتم اختيار المديرات من الموجهات التربويات اللواتي تكلفهنّ الرئاسة بهذه المهمة وفقا لمعايير محددة منها : قوة الشخصية ، والمرونة في العمل الإداري ، وفي التعامل مع الآخرين ، إلى جوانب أخرى متعلقة بالمظهر الخارجي ، وبما لدى الموجهة من الخبرة عن المتقدمات للعمل في هذا المجال قبل الالتحاق بالروضة .
أما اختيار مديرة الروضة الأهلية ، فيتم وفقا للتقليد السائد ، وهي أنّ صاحبة الروضة تقوم بالإدارة أو أن تكون زوجة المؤسس بعد تحديد شرط تأسيس الروضة بواسطة الرجال .أو يقوم

المؤسس بتعيين مديرة وفق شروط محددة تتوافق مع تنظيماته الداخلية .وقلة ممن يحملنّ مؤهلات في مجال العمل التربوي والمتخصص في رياض الأطفال.(كتبي:١٩٩٨م ، ٣٣)
هذا وأنّ شروط اختيار الهيئة الإدارية لا تقوم على قاعدة واضحة من المعايير العلمية ولا تزيد مؤهلاتهنّ على شهادة معهد المعلمات أو المتوسطة .
وبناء عليه سعت الجهات التربوية والتعليمية إلى تلبية حاجات التعليم بوضع الكوادر الفنية في جميع الميادين ، والتطور كان بدأ بالقاعدة ومن مرحلة رياض الأطفال بوضع شروط وضوابط اختيار الكادر التعليمي والإداري للعاملات في رياض الأطفال ممن يحملنّ شهادة البكالوريوس في مجال التربية وبالاختصاص في مجال الطفولة .والعمل على تنظيم برامج تأهيلي وتدريبية مستمرة ومتكاملة حتى يحقق ارتفاع مستوى أدائهنّ من الناحيتين العلمية والعملية . وقد أسهم برنامج الخليج العربي بدعم من منظمات الأمم المتحدة بالتنسيق مع الرئاسة العامة لتعليم البنات ومنظمة اليونسكو في إنشاء أربعة مراكز لتدريب المعلمات والعاملات في إدارة رياض الاطفال ، على تطبيق المنهج المطور في مدينتي جدة والرياض ، ثم في المنطقتين الشرقية والجنوبية ، بما يلبي حاجات المناطق التعليمية من المتدربات تربويا .(السكران:٢٠٠٣،ص٩٥)
ـ تجربة مصر : تشرف وزارة التربية والتعليم إشرافا مركزيا على إدارة قطاع التعليم في مرحلة الروضة من خلال قسم الحضانة ورياض الأطفال بالإدارة العامة للتعليم الابتدائي بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية (قسم الأطفال) .كما تشرف على إعداد مديرات رياض الأطفال بالتعاون مع كلية رياض الأطفال ودور المعلمات وكلية البنات بجامعة عين شمس شعبة الطفولة وتنص اللوائح على وجوب مراعاة توافر الشروط التالية عند اختيار العاملين في الإدارة والإشراف على رياض الأطفال :-
١ـ انتداب فريقين : مديري الرياض ومديراتها في أمرين بالدبلوم، والحاصلين على درجات جامعية في مختلف الاختصاصات وفق القدم والخبرة .
٢ـ أن يختار لرعاية رياض الأطفال المدبرات ، والوكيلات ، والمعلمات المتخصصات في رياض الأطفال ،أخصائيات الطفولة ، وممن يحملنّ مؤهلاً تربوياً عالياً.
٣ـ أنْ يختار العاملون في أجهزة رياض الأطفال بديوان الوزارة، وبالمديريات، والإدارات، وبالتوجيه فيها من بين المتخصصين تخصصاً علمياً في مجال دراسات الطفولة أو ممن أُوفدوا إلى الخارج للتخصص في هذا المجال.
٤ـ أنْ تكون المديرة من حملة المؤهلات العالية في ميدان الطفولة على أن لا تقل مدة دراستها عن خمس سنوات، وانْ تكون مشاركة في دورة تدريبية في مجال تربية الطفل.
(الخطيب:١٩٩١م ، ٥١-٦٥)

وأما مهمة التدريب فتكون من اهتمامات الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية ،وكذلك أقسام التدريب بالإدارات والمديريات ،وتتولى هذه المراكز تدريب المديرين ، والمديرات على البرامج التدريبية الخاصة بهم، وذلك لإكسابهم المهارات اللازمة لنجاحهم في إدارة مرؤوسيهم.

وأما الموضوعات الخاصة بالتدريب (الاهتمام بتعليم الطفل عن طريق اللعب،كيفية التعاون مع أولياء الأمور، كيفية التصرف في ميزانية الروضة،فصل العمل في الروضة عن المدرسة ، التنوع في الأنشطة وإدارتها،أهمية برامج الرحلات ،تعليم الطفل المشاهدة،تجهيزات الروضة وأهميتها ،الاهتمام بالجوانب الإدارية والاتصال .

وأما الأسلوب المعتمد في التدريب فهو الجمع بين المعلومات النظرية على هيئة محاضرات ، وندوات ، ومناقشات،وعرض أفلام توضح أصول الإدارة مع المرؤوسين ، وبين التدريب العملي على أساليب الإدارة.

وفي نهاية الدورات التدريبية ،تعقد الامتحانات المختلفة لقياس الإدارة . مدى استفادة المتدرب من البرنامج ومدى كفايته المتوقعة لأداء دوره في الإدارة.

(طه ،١٩٩٧م ، ٢٨٦)

ـ <u>التجربة السورية</u> :

إنّ مهمة التدريب ، تكون من اهتمامات الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية وكذلك أقسام التدريب بالإدارات والمديريات ، وتتولى هذه المراكز تدريب المديرات على البرامج التدريبية الخاصة بهنّ ، لإكسابهنّ المهارات اللازمة لنجاحهنّ في إدارة مرؤوسيهم.

أمّا الموضوعات الخاصة بالتدريب فهي : (الاهتمام بتعليم الطفل عن طريق اللعب ، كيفية التعاون مع أولياء الأمور ، كيفية التصرف في ميزانية الروضة ، التنوع في الأنشطة وإدارتها أهمية برامج الرحلات ، تعليم الطفل المشاهدة ، تجهيزات الروضة وأهميتها ، الاهتمام بالجوانب الإدارية كالتنظيم والاتصال) .

أمّا الأسلوب المعتمد في التدريب : فهو الجمع بين المعلومات النظرية على هيئة محاضرات وندوات ، ومناقشات ، وعرض أفلام توضح أصول الإدارة مع المرؤوسين ، وبين التدريب العملي على أساليب الإدارة . وفي نهاية الدورات التدريبية ، تعقد الامتحانات المختلفة لقياس مدى استفادة المتدرب من البرامج ومدى كفايته المتوقعة لأداء دوره في الإدارة .

(طه : ١٩٩٧م ، ٢٨٦)

من أكبر التحديات أمام وزارة التربية،هو النهوض بكوادرها التعليمية والإدارية وذلك بإعادة تأهيلهم وتدريبهم .

وفيما يخص الإدارة المدرسية، فقد اعتمدت سياسةٌ لرفع مستوى المديرين، تتمثل في تدريب المديرين القائمين وإعادة تأهيلهم، وإعداد وتدريب المعلمين الراغبين في العمل الإداري ما استطاعت الوزارة إلى ذلك سبيلا.

ولأهمية تدريب المديرات فقد جاء التدريب في سُلّم الأوليّات نظراً لان المديرة تشكّل حجر الزاوية في نجاح الروضة أو فشلها ، وقد عُقدت عشرات الدورات التدريبية التي استهدفت مئات المديرات والمعلمات ، وذلك في مديريات التربية كافة بشكل يلبي اكبر قدر ممكن من احتياجات المديرات ويسهم في رفع كفاءتهن وأدائهنّ الإداري ومستوى مهارتهنّ القيادية واشتملت الدورات على موضوعات متنوعة في مجالات:

((القيادة المدرسية – مهارات التنظيم الإداري والمالي – مهارات الاتصال – مهارات التخطيط بعامة والتخطيط الإستراتيجي بخاصة – مهارات القياس والتقويم – مهارات اتخاذ القرار – إدارة التغيير – الإرشاد التربوي)). (عابدين، ٢٠٠١م ، ٢٩٩)

٣ــ الاستنتاجات:

من خلال هذا العرض لعملية الإعداد والتدريب للعاملين في رياض الاطفال استنتجت الباحثة أهمية تلك التجارب للارتقاء بمستوى الأداء لدى العاملين إلى المستوى الذي تتطلبه هذه المرحلة كونها مرحلة تربوية لها فلسفتها واستراتيجيتها الخاصة في بناء شخصية الطفل وتكوينه .، وأن هذه العملية تختلف من ناحية الإشراف والمؤهل الأكاديمي والخبرة المهنية وبرامج التدريب وأساليبها فالدول المتقدمة:

١ــ تعتمد على الإشراف غير المباشر في إدارتها لرياض الأطفال من خلال جهات خاصة بذلك (والسبب يعود إلى نمط الأنظمة القائمة فيها) . وفي المقابل الدول العربية تعتمد الإشراف المباشر والمركزي في إدارتها، وهذا يوضح أن النظم المتبعة في الدول المتقدمة هي نظم لامركزية، بعكس الدول العربية.

٢ــ تركز الدول المتقدمة على المؤهل الأكاديمي المتخصص في إدارة التربية والخبرة المهنية وتأكيد أهمية برامج التدريب العملي الميداني لمدة سنة على الأقل من خلال توافر المعاهد الأكاديمية والمؤسسات التي تعني بالإعداد .

٣ــ تركز على ضرورة ربط الروضة بمعاهد الإعداد ومؤسساته من خلال توثيق الصلة بين الجامعة والروضة في جانب تطبيق الممارسة الإدارية للمديرات المؤهلات للعمل في الروضة

٤ــ التركيز على ربط الجوانب النظرية والعملية بتطبيق الممارسة الإدارية .

أما في الدول العربية فنجد أن الوضع يختلف :

٥ــ المؤهل العلمي يكاد يكون عاما في مجال التربية أو في اختصاصات مختلفة.

٦ــ ضعف في التركيز على المتخصص لإدارة المؤسسة التربوية .

٧ــ إن اغلب العاملات في إدارة مؤسسات التربية من اللواتي يحملن مؤهلات جامعيـــة مـــن اختصاصات مختلفة وغير مؤهلات تربويا، وقلة ممن يحملن المؤهل التربوي والمتخصــــص في مرحلة الطفولة.

٨ــ منهن من تحمل شهادة أهلية التعليم أو الثانوية، والافتقار لخريجات الجامعات، والمعاهد، والمؤسسات التربوية المتخصصة في إعداد المديرات.

٩ــ توجد فجوة بين الجوانب النظرية والممارسة العملية في عمليـــات الإعـــداد والتـــدريب، وضعف في التركيز على التدريب العملي.

١٠ــ تختلف مع الدول المتقدمة في مدة الدراسة ومدة برامج التدريب العملي .

١١ــ تنوع أساليب التدريب.

وعلى الرغم من الاختلاف الكبير في تجارب الدول المتقدمة وتجارب الدول العربية في إعـــداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن فإن هناك بعض أوجه التشابه إذ يوجد تشابه في العديد مـــن المقررات والمواد الدراسية في برامج إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ.

ولو القينا نظرة شاملة على التدريب في الدول العربية نجد أنّ التدريب الالكتروني ما زال في المهد ، يتطلع إلى أدوار أكبر ليلعبها في إدارة عملية التعلم ، ولم يصل إلى مرحلة النضـــج أو الاستقرار .

إنّ التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي في عصر التحولات الكبرى يحتم وجود برامج جديدة ويلزم القائمون على العملية التربوية بالتدريب المستمر وعـــد ذلـــك إحـــدى وظـــائف المؤسسات التربوية . (Encyclopedia of Educational Research)

المحور الخامــس

تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

أولاً - تكنولوجاالمعلومات

١ - مفهوم تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتربية

٢ - أهمية تكنولوجيا المعلومات للمديرين

٣ - مبررات ودواعي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات

ثانيا - روافد وأدوات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بمديرات رياض الأطفال

١ - روافد تكنولوجيا المعلومات

٢ - أدوات تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها

٣ - العلاقة بين المديرات وتكنولوجيا المعلومات

ثالثا - نظم المعلومات في الإدارة الإلكترونية

١ - أنواع نظم المعلومات

٢ - مكونات نظم المعلومات

٣ - منحى نظم المعلومات في تنظيم عمل الروضة

٤ - إسهامات نظم المعلومات في تقديم الخدمات التربوية

رابعاً - ثورة المعلومات والمعرفة ودورهما في تطوير مهارات المديرات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إدارة الروضة

خامساً - دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية

١ - توظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية

٢ - التقنيات التكنولوجية المساندة للعملية التعليمية

٣ - التعليم الإلكتروني

٤ - تطبيقات الحاسب الآلي في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

٥ - تجارب بعض الدول في استخدام الحاسب الآلي في التعليم

المحور الخامس

تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

مقدمة

يشهد العالم في الوقت الحالي ثورة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تلغـــي الحواجز الجغرافية وتقرب المسافات بين المجتمعات المتعددة، وتقــوم الأقمـــار الصـــناعية بتغطية الأحداث ونقلها إلى أي مكان في العالم بصورة فورية ومباشرة.

كما ويُعْرف عصرنا الراهن بعصر الثورة العلميـــة والمعلوماتيـــة والتكنولوجيـــة ،عصـــر المعلومات والانفجار المعرفي ، عصر التلاحم العضوي بين الحاســـب والعقـــل البشـــري ، فالحاسب قد غزا كل مجالات النشاط الإنساني المعاصر ، لهذا اهتمت الـــنظم التربويـــة فـــي مجتمع المعلومات بإعداد الأفراد إعداداً يـــؤهلهم للاســـتخدام الجيـــد للحاســـب وتكنولوجيـــا المعلومات . (مكتب التربية العربي لدول الخليج:٢٠٠٠م ، ٢)

وقد أسفرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات عن ظهـــور مؤسســـات مســـتحدثة للمعلومات تعتمد اعتماداً مباشراً على الحاسب الآلي ووسائل نقل المعلومات والاتصال عن بُعد،مثل شبكات المعلومات التي تربط بين مجموعة من المؤسسات تُسهل سُبل الاتصال فيما بينها بسرعة ودقة . (أبو زيد :٢٠٠٠م ، ٨٧)

وإنّ هذه التغيرات والتحديات المحلية والعالمية التي تواجه المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال وإداراتها في عالمنا المعاصر والمستقبلي تتطلب تعديلات جذرية فـــي أنشـــطتها وخططها وأساليب العمل فيها بل والممارسات الإدارية والقياديـــة والتنظيمـــات الهيكليـــة نفسها، فالروضة هي بمنزلة النظام المفتوح على البيئة المحيطة حيث يتأثر ويؤثر فيها، مـــا يتطلب من إدارة نظم التعليم أنْ تأخذ في الحسبان هذه التغيرات وتوظفهـــا فـــي تطـــوير رياض الأطفال بعامة ومهارات معلمات ومديرات رياض الأطفال بخاصة كي ترقي برياض الأطفال إلى المستوى المطلوب. (كحيل:٢٠٠٧م ، ٤٥)

أولاً ــ تكنولوجيا المعلومات:

١ ــ مفهوم تكنولوجيا المعلومات: Information Technology

عُربت كلمة تكنولوجيا بـــ (التقنيات) وهي مأخوذة من الكلمة اليونانية Techne وتعني فناً أو مهارة، والكلمة LOGY تعني علما أو دراسة. وبذلك فإنّ كلمة التقنيـــات تعنـــي: علـــم المهارات أو الفنون، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة.

وفُسرت لفظة المعلوماتية من قبل الأكاديمية الفرنسية بأنّها:علم المعالجة المنظمـــة والفعّالـــة للمعلومات على وجه الخصوص بواسطة استخدام المعدات الآلية، وبذلك ينظر إليها كوســيلة للمعرفة البشرية ومسار للاتصالات التي تغلف بالمضامين العلمية والفنية والاقتصادية .

(الهادي ، ١٩٨٩ م ، ٢٦)

كما تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته .

وهناك تعار يف متعددة لمصطلح تكنولوجيا المعلومات منها:-

١ ً ــ تعريف (سلامة) بأنّها: ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة المعلومات وحيازتها وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجيـــة حديثـــة ومتطـــورة وسريعة من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونُظم الاتصالات الحديثة . وأنها العلم بجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات الحديثة إلينا عبرالاقمارالصناعية .(ســلامة ١٩٩٧م، ١٥) .

٢ــ أما (إبراهيم) فقد عرفّها بأنّها الطريقة التي يتم مـــن خلالهـــا إيجـــاد الطـــرق والأدوات المناسبة لتخزين المعلومات وتنظيمها وسرعة استرجاعها عند اللـــزوم وعرضـــها بأحســـن الأشكال المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

٣ ً ــ تعريف (منظمة اليونسكو) لتكنولوجيـــا المعلومـــات : بأنهـــا تطبيـــق التكنولوجيـــات الالكترونية ومنها الحواسيب والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة للمساعدة في إنتاج وتخزين واستعادة المعلومات الرقمية والتناظرية وتوزيعها.(سالم:٢٠٠٤م، ٢٣٨)

وقد شاع استخدام لفظة المعلومات (Information) بمفاهيم مختلفة، ففي الإتحاد الســـوفيتي أُستخدم هذا المصطلح بمعني التركيب العلمي الذي يدرس تركيـــب وخصـــائص المعلومـــات العلمية وتضمينها القوانين الحاكمة للاتصالات العلمية. وإنّ تكنولوجيـــا المعلومـــات تعنـــي الحصول على المعلومات بصورها المختلفة النصـــية ،والمصـــورة ، والرقميـــة ومعالجتهـــا وتخزينها واستعادتها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات وتوزيعها بواسطة أجهزة تعمل الكترونياً.

(سالم :٢٠٠٤م ، ٢٣٩)

٤ ً ــ أما التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات فهي :

البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعـــد البيانـــات وتكنولوجيـــا تشـــغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحددة بالحواسيب ، وتبرز أهمية الحاسوب كعنصر أساس في جميع التطبيقات والصناعات المتعلقة بالمعلومات ، لأنها سوف تعتمد على قواعد المعلومات وسيكون الحاسب هو الجهاز المحرك لها ..

٢ــ أهمية تكنولوجيا المعلومات للمديرين :-

سوف يشهد القرن الحادي والعشرون في حالة استمرار خطوات التقدم والتطور بهذا الشكل سيطرة شبه كاملة للتكنولوجية الإلكترونية على حياة الناس، مما سيساعد التعليم على الذهاب الى أبعد من الحرم الجامعي ، في الجامعات والصفوف في المدارس ومكان مديرة الروضة في روضتها ، وأبعد من المنهج الدراسي ، إلى قواعد البيانات المتعددة والوسائط ، كالكتب الإلكترونية والبريد الإلكتروني ، عبر الشبكة العالمية الإلكترونية مما يزيل الحواجز الزمانية والمكانية ويساعد مديرات رياض الأطفال في الحصول على المعلومات أو المهارات المطلوبة وهي في مكانها ، كذلك ستساعد التكنولوجيا الجديدة على توصيل تلك المعلومات والخدمات التدريبية والوسائط التعليمية المتقدمة مباشرة إلى منازل الدارسين وأماكن عملهم. كما أنّ إدارة رياض الأطفال ستستفيد من مدخل هذه التكنولوجيا عند تقييم العاملين وإعداد برامج الروضة في دقائق معدودة. (Bates,A.W.1995)

يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تقدم فوائد عديدة بالنسبة لإدارات رياض الأطفال أهمها:

١- تنمية المهارات الإدارية وتطويرها.

٢-تخفيض حجم الجهاز الإداري.

٣- الاختصار في النفقات.

٤- تفرغ الإدارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف عن الأعباء الروتينية.

٥- التكيف مع التغيرات الجديدة .

٦- اتخاذ القرارات بالمشاركة والسماح بدرجات أكبر من التفويض.

٧- فرز أنماط جديدة ومتطورة في الإدارة .

٣ ــ مبررات الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات:-

ومن المبررات التي تجعل التعليم الالكتروني ضرورة حتمية في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال ما يلي:

أ ــ مواكبة التطور العلمي الذي حققه الإنسان في القرن العشرين وتأثيره في أسلوب الحياة في المجتمعات المعاصرة كافة. كما أنّ تعلم الفرد التعامل مع التكنولوجيا بجميع مفاهيمها يُعد من المتطلبات والمقومات الأساسية لبناء المجتمعات الحديثة في العصر القادم.

ب ــ ضرورة أنْ تعمل المؤسسات المختلفة كافة على تكيف أوضاعها مع الحياة العصرية التي تتطلبها تكنولوجيا المعلومات. ونظراً للتغيرات والتطورات الهائلة التي يشهدها المجتمع العالمي مع دخول عصر المعلومات وثورة التكنولوجيا والاتصالات، فإنّ برامج المؤسسات التعليمية فى حاجة إلى إعادة النظر والتطوير لتواكب هذه التغيرات في مجال الحاسب، ولقد أدرك التربويون في الآونة الأخيرة ذلك، واقتنعوا أنّ تكوين المجتمع المعاصر لا يمكن تحقيقه

إلا بتكوين الفكر المعلوماتي بين أفراد المجتمع بمختلف مستوياتهم، وإنّ من أهم المؤسسات التي يمكن الاستفادة منها في تكوين هذا المجتمع هي رياض الأطفال والمدارس والجامعات، ولذلك فالمتتبع لواقع استخدام الحاسب في مجال التعليم في العالم يجد أنّ نسبة الاستخدام تزداد بسرعة منقطعة النظير، متخطية بذلك المعوقات والمشكلات والصعوبات كلما أمكن.

ج ـ التعلم الإلكتروني يتخطى كل الحواجز الجغرافية والمكانية، وتمر كميات هائلة من المعلومات عبر الحدود على شكل إشارات إلكترونية لا يقف في وجهها شيء، وفي هذا إيجابيات وسلبيات لابد من الانتباه لها.

د ـ أهمية السعي إلى خلق مجتمع متكامل ومتجانس من المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين

هـ ـ تطوير العملية التعليمية وبالتالي تخريج أجيال أكثر مهارة .

و ـ تطوير القطاع الخاص من خلال الاعتماد عليه في تقديم الأجهزة والمعدات والوسائل المتعددة والدعم الفني لخدمة الرياض والمدارس والمنشآت التعليمية مما يغذي الاقتصاد الوطني بالشركات المتخصصة التي تقدم خدماتها بشكل متميز لخدمة المشروع، وبالتالي يتم إيجاد فرص عمل جديدة في ظل هذا المشروع القومي.

ز ـ يحقق المساواة في المعلوماتية، حيث إنّ السرعة الكبيرة التي يتم بها نقل المعلومات عبر الشبكة تسقط عامل الزمن من الحسابات، وتجعل المعلومة متاحة وقت صدورها، وتساوي بين كل أبناء البشر في جميع دول العالم. (الحيلة :٢٠٠٤ م ، ٤١٨ -٤١٩)

ثانياً ـ روافد تكنولوجيا المعلومات وأدواتها وعلاقتهما بمديرات رياض الأطفال: ١ ـ روافد تكنولوجيا المعلومات:

إنّ معظم تكنولوجيا المعلومات تنصب فيها الروافد التالية:

(تكنولوجيا أجهزة الحاسب ـ الرقابة والتحكم الأوتوماتيكي ـ البرمجيات ـ هندسة المعرفة ـ هندسة البرمجيات ـ تكنولوجيا الاتصالات ـ الهندرة أو ما يسمى هندسة إدارة الأعمال)

.ومن مميزاتها ما يلي:

أ ـ إنّ هذه الأجهزة والبرامج متداخلة وذات صلة كبيرة ببعضها ، وتتطور يوما بعد يوم ، حيث كل يوم هناك شيء جديد في هذا المجال ، إذ يجد المديرون صعوبة في المتابعة والمواكبة واستيعاب ما يجري من تطور ، ولكن ذلك ضرورة لا بد منها لأنه لا يمكن لمدير اليوم أنْ يكون بعيدا عن هذه الروافد التكنولوجية

ب ـ إنّها تؤدي إلى تغير السلوك والذهنية ، ولها دور كبير في دفع وتخطيط وتنظيم فعّال للتنمية الإدارية وعملياتها وتطويرها بدل الطريقة الاعتباطية الاستبدادية .

٢ ــ أدوات تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها:

من أهم أدوات تكنولوجيا المعلومات ما يلي :

١ ً ــ تكنولوجيا الفيديو (الفيديو تحت الطلب): بحيث يكون لدى المديرة الخيار فيما يجب أنْ تختاره من معلومات لتطوير إدارتها وفي تعليم مهارات وبرامج وتقنيات إدارية (فنية وإنسانية وفكرية).

٢ ً ــ تكنولوجيا الحاسب الآلي : إنّ إدخال الحاسب إلى مؤسسات رياض الأطفال أو المدارس دون الإعداد الكافي ودون توافر الحد الأدنى للبنية التحتية اللازمة ، ودون عمليات التجريب والتحليل الدقيق سيؤدي إلى تسرع بعض المديرات في محاربة هذا التوجه الإستراتيجي في تطوير العملية التربوية .

٣ ً ــ تكنولوجيا الوسائط المتعددة : وهي البرامج المُعّدة التي تتعامل مع الحاسب وتحمل رؤية تربوية جديدة تمتد إلى كل من المتعلم والمعلم فتعمل على تغير النماذج التقليدية بأدوارهم وتلغي مصطلحي (مُتلَقي ، ومستمع)وتُحَمِل المتعلم مسؤولية تعلمه كاملة كما توسع دور المعلم إلى (مُصمم ، ومُشرف ، وموجه تربوي).

٤ ً ــ تكنولوجيا شبكة المعلومات (الانترنيت): عن طريق الانترنيت تستطيع المديرة أنْ تساعد ذاتها بواسطة الاستزادة بالمعلومات والمعارف الحديثة المخصصة بالمهارات الإدارية في البلدان الأُخرى.

٣ ــ العلاقة بين المديرات وتكنولوجيا المعلومات :

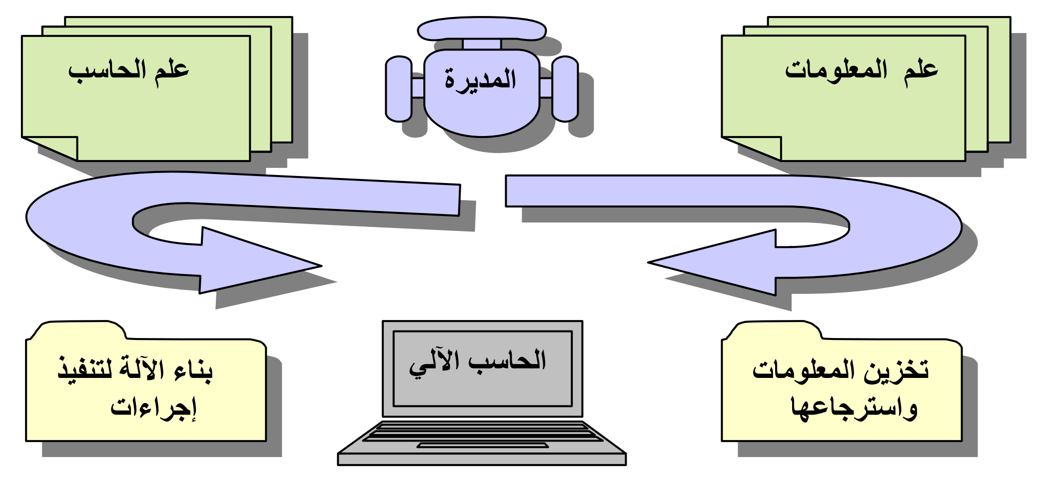
إنّ أنظمة المعلومات تعتمد على مجموعة من العناصر والأجزاء المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق هدف أوأهداف مشتركة ، وتتمثل في الآتي :

- الأفراد: مستخدمو النظام وهم المديرات القائمات على التشغيل والإعداد.
- الأجهزة: تشمل الحاسب والأجهزة المتصلة به والمستخدمة في إدخال بيانات وتشغيلها وإخراج المعلومات .
- البرامج: وتشمل البرامج التي يستخدمها النظام،وهي برامج التشغيل للتحكم في أجهزة الحاسب وبرامج التطبيقات التي تستخدم في تلبية احتياجات الإدارة،
- البيانات: وهي المادة الخام التي يقوم النظام بتشغيلها من اجل إمداد الإدارة باحتياجاتها من المعلومات.
- الشبكات: وهي البنية الأساسية للاتصال بين أجهزة الحاسب والبرامج المسؤولة عن إدارة الاتصال بين الأجهزة .
- قاعدة البيانات: وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخّزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل.

- أدلة التشغيل: وعادة ما تكون مطبوعة بشكل كتيّبات تتضــمن التعليمــات الخاصــة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها وتعليمات التشغيل.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المديرات وتكنولوجيا المعلومات .

شكل رقم (١٦) العلاقة بين المديرات وتكنولوجيا المعلومات



(الكري : ٢٠٠٥ م ، ٩)

ثالثا ـــ نُظــم المعلومات في الإدارة الإلكترونية :

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات ركناً مهماً وأساسًا في نظام اكتساب المعرفة ونظم المعلومات، وإنّ نجاح هذه النظم يتوقف على نوعية هذه التكنولوجيا وكفاءتها فــي تخــزين المعلومات واسترجاعها. والعلاقة بين علم المعلومات وعلم الحاسب وثيقة جدا.

فأي تقدم في علم الحاسب الآلي الذي يبحث في بناء الآلة لتنفيذ إجــراءات معينــة لإدارة المعلومات ينعكس وبشكل مباشر على علم المعلومات الذي يبحث في جانب العلاقــة بــين الإنسان والآلة ، أي توثيق العلاقة بين الإنسان وتكنولوجيا المعلومات عن طريق تذليل العديد من المشاكل ، ثم تدريب المديرات على هذه المعلومات دون اللجوء إلى الغير لاستعمال الآلة نيابة عنهم.

ويُعد استخدام نظم المعلومات وسيلة جيدة لتحسين مهارة ومقدرة متخذي القرار خصوصا مع وجود التشارك المعرفي وتبادل المهارات والخبرات والآراء بين الخبراء من خلال المنتديات الافتراضية ، الأمر الذي يؤثر تأثيرا ايجابيا في طبيعة أداء المؤسسة نحو التحسين والكفــاءة بما يخلق من قيادات إبداعية ومن ثم تحقيق الرفاه الاجتماعي وتقــدم المجتمــع. (Sonya White and jerry Davies 2005.pp7-13)

وتُعرف النُظم بأنّها : مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة والمتكاملة مــع بعضــها بحيث يؤثر كل منها في الآخر من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية تحقيق الناتج الذي يراد تحققه من تلك المنظومة.(سالم : ٢٠٠٤، ٤٤)

١ــ أنواع نظم المعلومات :

تنقسم النظم تبعاً لعلاقة النظام بالبيئة الخارجية أو الداخلية إلى نوعين هما :-

أ ــ النُظم المفتوحة: Open Systems فالنظام المفتوح هو الذي يتصف بوجود علاقة أساسية بينه وبين البيئة المحيطة به، وتركز هذه الصفة على أهمية التفاعل المستمر بين النظام المفتوح وبين الظروف والأوضاع البيئية المحيطة به ، ومن ثم فهو يؤثر ويتأثر فيها في الوقت نفسه ،مثل العلاقة الاجتماعية(الأسرة والمدرسة) . ومن خصائصه: المرونة ، البقاء، ترابط الأجزاء وتكاملها، استمرارية النشاط ودوريته ،التوازن،الاعتمادية.

ب ــ النُظم المُغلقة : Closed Systems : النظام المغلق هو ذلك النظام الذي يميل إلى التقوقع على نفسه والابتعاد عن التفاعل مع معطيات البيئة وحاجاتها وتوقعاتها وتطلعاتها ويميل إلى تجاهل الاعتبارات الخارجية . مثال ذلك (إجراء تجربة كيماوية) وفي واقع الحال لا توجد نظم مغلقة مطلقة أي تمام الانغلاق، فالانغلاق مسألة نسبية ،وهذا يعود إلى أنّ مدخل أي نظام هو في الأصل يؤخذ من المجتمع ولكن النظام المغلق يحاول قدر استطاعته أنْ يُنقي تلك المدخلات من المؤثرات البيئية . فيرى جيمس طومسون (J. Thompson) أنّ النظام المغلق يحاول جاهداً أنْ يعزل نفسه عن البيئة ومؤثراتها، إلا أنّ هناك تغيرات بيئية لا يمكن عزلها، فهذا التنظيم يضطر للابتعاد عن العقلانية. (سلامة :٢٠٠٧م ، ١٤٠)

٢ ــ مكونات نظم المعلومات :

إنّ مكونات النُظم من حيث هيكلة المعلومات تتكون من أربعة أنواع هي:

١ً ــ المدخلات : Imputes : وهي تمثل مكونات النظام وتشمل كل العناصر التي تدخل النظام من أجل تحقيق أهداف معينة وتقسم إلى نوعين :

أ ــ المدخلات الرئيسة : تتمثل في النظام التعليمي (المُعلم ، والمتعلم ، والإدارة ، والمؤسسات التعليمية ، والتجهيزات ، والمواد التعليمية ، وتحديد الأهداف والخبرات والمهارات التي يجب أنْ يكتسبها المتعلمون وخلفيات وخصائص المتعلمين...) .

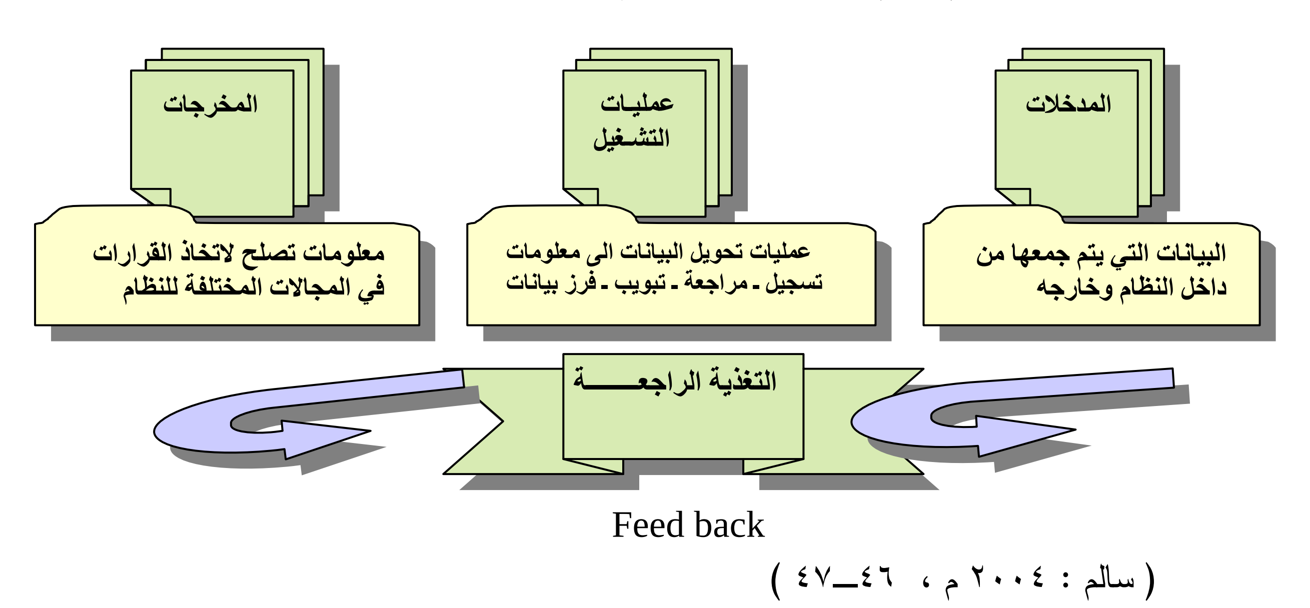
ب ــ المُدخلات المحيطة بالنظام : هي تحيط بالنظام وتؤثر فيه (كالأنظمة السياسية والاجتماعية ، والاقتصادية) تُعد من المُدخلات التي تُفرض على النظام التعليمي وتؤثر فيه.

٢ً ــ العمليات : Processes : وهي تضم الاستراتيجيات بما تشمله من طرائق وأساليب واستخدام الوسائل التعليمية ، وكذلك تضم العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين مدخلات النظام ، كالتفاعل بين المتعلمين والمعلم والإداريين ، لتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات .

٣ً ــ المُخرجات : Outputs : وهي النتاجات النهائية للنظام ، وهي مؤشر لنجاح أو فشل النظام التعليمي .

٤ ـــ التغذية الراجعة : Feedback تعطي التغذية الراجعة المؤشرات عـــن مـــدى تحقيـــق الأهداف وإنجازها ، وتبين مراكز القوة ومواطن الضعف في أي مكون من المكونات الثلاثة ، وفي ضوء هذه النتائج يمكن إجراء التعديلات أو بمعنى آخر التطوير لتحقيق معدلات أعلـــى من الأهداف .ويمكن التعرف على أجزاء نظام المعلومات من الشكل التالي :

شكل (١٧) يوضح مكونات نظام المعلومـــــات



Feed back

(سالم : ٢٠٠٤ م ، ٤٦ــ٤٧)

٣- منحى نُظم المعلومات في تنظيم عمل الروضة:

إنّ منحى النظم هو محاولة منهجية منظمة للتنسيق بين جميع العوامل التي تتصل بإحـــدى المشكلات وتوجهها نحو أهداف محددة بغرض حل هذه المشكلة من خلال المعرفة العلمية.

أمّا في التربية فإنّ اتباع منحى النظم يعني ،تخطيط وتنظيم واستخدام جميع مصادر التعلـــيم المتاحة لنا بما في ذلك وسائل الاتصال واختيار أكثرها ملائمةً ومناســـبةً لتحقيـــق الأهـــداف التربوية المنشودة بمستوى عال من الأداء. فالأسلوب النظامي يؤكد أولاً على المتعلم والأداء المتوقع. (الطوبجي : ١٩٨٤، ٧٠)

فعندما ننظر إلى الروضة كنظام في ضوء مفهوم النظام يجب الانتباه إلى أنّ العلاقـــة بـــين عناصر هذا النظام ليست ثابتة أو جامدة، فالعلاقة بين عناصر النظام(مدخلاته ـــ عملياته ـــ مخرجاته ـــ تغذيته الراجعة) علاقة ديناميكية فيها التأثير والتأثر سلباً وإيجاباً حسب طبيعـــة التأثير ونوعية كل عنصر.

كذلك يجب الانتباه إلى عدم التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر منفصلاً عن العنصـــر السابق له، أو العنصر اللاحق.

فالعمليات مثلاً" العمليات التعليمية أو الإشرافية أو التقويمية "، يجب أنْ تخطــط لهــا إدارة الروضة ومعلماتها في ضوء طبيعة المدخلات (الأطفال ، الأهداف التربويــة ، الإمكانــات المادية) حتى تكون هذه العمليات مستندة إلى الأُسس النفسية والتربويــة والماديــة المهنيــة لنجاحها ومن ثم تجويد المخرجات.

حيث أنّ الإدارة منظومة، ينطوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعيــة أو العمليــات أو الوظائف المترابطة المتكاملة وصولاً إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي وزماني معين من وجهة النظر المنظومة.

فإنّ إدارة القاعة، ونقصد بإدارة القاعة تلك المنظومة التي تهدف إلــى تســخير الإمكانيــات المتاحة لتحقيق التربة المتكاملة لشخصية الطفل داخل بيئة القاعة بمعناها الواســع ويتضــمن عدداً من العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأداء والأفراد. (الحطيبة :٢٠٠٩م ، ٢٥٠,٢٣٩)

٤ ــ إسهامات نظم المعلومات في تقديم الخدمات التربوية :

من سمات عصرنا الراهن التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة في المجالات كافة ومنهــا الإدارة التربوية ، حيث يمكن حصر أهم الإسهامات التي يمكن لنظم المعلومات المساهمة بها لتقديم الخدمات التربوية في النظام التعليمي والتربوي إلى (إدارة الروضة) بالآتي :

أ ــ تطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير الماديــة مــن خــلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق الكفاءة والفاعلية ورسم الخطــط استجابة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية ، وتطوير أساليب العمل وزيادة كفاءة العاملين ، وهذا يتطلب من مديرة الروضة الفهم والإدراك وخلق التغيير والتكيف معــه فــي اســتخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى .

ب ــ التركيز على العمليات التي تتم داخل النظام التربوي ، بــدلا مــن التركيــز علــى المدخلات أو على نواتج التعليم والعلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية ، مما شــكل منطلقا بضرورة إصلاح النظــام التربــوي بجميــع مدخلاتــه وعملياتــه ومخرجاتــه . (النوبي: ١٩٩٥م ، ٢٨٧)

رابعا : ثورة المعلومات والمعرفة ودورهما في تطوير مهارات المديرات:

تهدف ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى رفاهية وسعادة البشرية ، ولكنها ثـورة مخيفة، وتشكل خطرا لشعوب الدول النامية ،في غياب البحث العلمي والتكنولوجي ، وفـي ظل وجود الفجوة المعلوماتية الشاسعة بين الدول النامية والدول المتقدمة ،فالمعلومات فـي العصر القادم ستكون من أقوى أسلحة الدمار التي تستخدمها الدول المتقدمة .

لذلك تسعى الدول المتقدمة إلى أنْ تتيح قدرا كبيرا من المعلومات بشـكل مسـتمر، ولا تفرط بهذه المعلومات إلا بالقدر الذي تحقق فيه تبعية الدول النامية .

وفي الوقت الذي تتعاظم فيه المعلومات ، تتعاظم فيه أيضا وسائل نقـل المعلومـات مـن مجتمع إلى آخر ومن مكان إلى آخر ومن لغة إلى لغة ، ومن هذه الوسائل شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) التي يمكن عن طريق تفعيلها بصورة جيدة أنْ تيسر حـل العديـد مـن مشكلات التنمية بصورة علمية . وقد تلت شبكات المعلومات ثورة الحاسـبات الشخصـية التي أضحى معها الحاسب الشخصي سمة مميزة للحقبة الحالية التي نحياها وسـاعد فيهـا على تبادل المعلومات والتعامل معها بصورة تكاملية ،وهذا يكون له تأثير حتمي وهائل في أساليبنا في التعلم ، فمن المهم فهم طبيعة هذه التكنولوجيا المعلوماتية الجديدة ،وكذلك متابعة وملاحظة هذا التدفق المعلوماتي الهائل ،وذلك من خلال إكساب مديرة الروضة العديد مـن المهارات الذهنية والقدرات العقلية والفكرية التي تسهم في تكيفها مـع هـذه المعلومـات والإلمام بها.

وأدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور الحاسب الآلي لمعالجة البيانات في البداية ، وبعد ذلك تطور الحاسوب ليصبح آلة لمعالجة المعلومات ، ومـع تطـور أسـاليب الـذكاء الاصطناعي ارتقت هذه الآلة الصماء لتصبح آلة لمعالجة المعارف فخرجت الـى الوجـود النظم الخبيرة التي تحاكي الخبير البشري (كنظام تشخيص الأمراض علـى سـبيل المثـال والنظم الذكية لمعالجة اللغات الإنسانية آلياً مثل الترجمة الآلية والفهم الآلي والاسـتخلاص الآلي وما شابه)، وهكذا ظهر للمعرفة فرع الهندسة الخاصة بها،هندسة المعرفة التي وضعت الأسس المنهجية لصياغة الخبرات البشرية بصورة رسمية دقيقة في هيئة ما يعرف بقواعد المعارف،ومن ثم تطورت في معالجة المعارف إلى ممارسة الخبرات عمليا حيث تسعى النظم الخبيرة عن طريق قواعد المعارف إلى تسجيل خبرات البشر بصورة تسمح بإعـادة اللجـوء إليها على المستوى المعرفي أو الاستشاري.

إنّ الاهتمام بتحصيل المعرفة لم يعُد كافياً ، وإنّما محاولة توظيفها وتطبيقها عمليـا لحـل المشكلات أو إعادة صياغتها أو توليد معرفة جديدة تتجاوزها أو تنشـأ عنهـا ، فتوظيـف المعرفة يحتاج من الفرد ألاّ يقف عند حد اكتسابها بل يجب أنْ يعيـد بنـاء المعرفـة مـن

عناصرها الأولية حتى تتضح له احتمالاتها وحدودها باتباع المنهج التربوي البنائي الذي يجمع بين مهارات اكتساب المعرفة واستراتيجيات البحث عنها وطرق تمثلها وأساليب تطبيقها عمليا . وهذا يتطلب من مؤسسة رياض الأطفال العمل على تطوير أساليبها ونظمها التربوية بحيث تسهم في تحقيق عملية اقتناء المعرفة المكونة من ثلاثية التحصيل والاستيعاب والتطبيق ، وهذا ما يؤكد ضرورة إيجاد رياض ذات نظام تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والمعرفة من مصادرها وبشكل سريع وواضح وتوظيفها والاستفادة منها من خلال توافر المناهج المتطورة ذات الأنشطة المتنوعة، والأساليب التعليمية الحديثة ،والوسائل التكنولوجية المتطورة . (كحيل:٢٠٠٧م ، ٤٩–٥٠)

ـ الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إدارة الروضة :

إنّ الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة في المؤسسات ومجالات عملها، وفي الإدارة وإستراتيجياتها ووظائفها، والواقع إنّ هذه التأثيرات لا تعود فقط على البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال مايأتي:ـ

١- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.

٢- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي .

٣- الانتقال من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بُعد.

٤- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي .

٥- الانتقال من القيادة المتمركزة على المهام أو المتمركزة على العاملين الى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا- المستفيد.

٦- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.

٧- الانتقال من الرقابة إلى الرقابة الآنية المباشرة أولاً بأول.

٨- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات. (حطيبة:٢٠٠٩م ، ١٦٥-١٦٦)

١ً ـ مميزات الإدارة الإلكترونية :- تتميز الإدارة الالكترونية بما يلي:

أ ـ توفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلاً من الندرة الكبيرة في المعلومات في المؤسسات التقليدية ، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى المؤسسات إلى مستودع البيانات.

ب ـ توفير إمكانية عظيمة للاتصالات وتبادل المعلومات الالكترونية هنا وفي كل مكان ، بما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات

وبطئها التي تعاني منها جميع المؤسسات التقليدية ، وإنّما أيضا تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها وفي كل مكان وفراً للوقت الحقيقي.

ج ـ تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء. وهذه السرعة أصبحت تسم الإدارة "الإدارة الالكترونية" وليس فقط في عمل الصفقات، وإنما أيضاً في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات.

د ـ تعطي المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق جراء أنّها تمثل مزيجاً فريداً وفعّالاً من تكنولوجيات كثيرة كتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والموجة الخلوية والشبكات وغيرها.

(حطيبة : ٢٠٠٩ م ، ١٧٢-١٧٣)

٢ ـ آثار الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة الروضة :

أ ـ تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية (التخطيط) : التخطيط هو أحد عناصر العملية الإدارية ، والعمل التنفيذي يبدأ من التخطيط ويعرف بأنه العملية الإدارية التي تركز على التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناءً على توقعات تمكن المنشأة من التطوير المستقبلي في إطار زمن محدد ، بالموائمة بين الموارد المتاحة والمتغيرات البيئية .

وهذا التطبيق يتمثل في :

ـ الحصول على أجوبة للاستفسارات بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار .

ـ تمكين المديرات من تخصيص وقت أكبر لعملية التفكير والتخطيط .

ـ توفير الإمكانية والقدرة على فحص أكثر من بديل ومتغير في الوقت نفسه.

ـ تطوير الخطط التفصيلية والوسائل المساعدة في تنفيذ القرارات .

ـ إمكانية استعمال البرمجة الشبكية

إن عملية التخطيط ترتكز على تجميع المعلومات السليمة لتكوين الفروض الصحيحة الأمر الذي يحتاج إلى توفر قاعدة بيانات جيدة .

ب ـ تأثير التطبيق في عملية(التنظيم): التنظيم هو هيكلة الأفراد وربطهم بعلاقات عمل وسلطة لتمكين المنشأة من تحقيق أهدافها وهو عمل تقوم به المديرة من اجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وأهميته تتمثل بالآتي:

ـ يوجِد التنظيم خطوطا للسلطة تساعد على خلق النظام ضمن المجموعة.

ـ يُحسِن التنظيم كفاءة ونوع العمل الذي يؤديه الفرد في المجموعة .

ـ يُحسِن التنظيم الاتصال بين أفراد المؤسسة.

ج ـ تأثير تطبيق الحاسب الآلي في عملية (الرقابة) : إنّ عملية الرقابة في الحاسب الآلي تتمثل في تحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية في الخطة المرسومة وتحليلها والتوصية بطرق علاجها والاستفادة منها في الخطة المستقبلية .

من خلال توفير أفضل المعلومات التي تساعد في إعداد المعايير الرقابية أو الأنماط الإدارية بصورة دقيقة وفي وقت مبكر ، والإنجازات التي تم الوصول إليها ، يستطيع الحاسب تنفيذ عملية المقارنة بين المعايير الرقابية والانجازات الفعلية وتوضيح الإنحرافات كافة او الفروق أو الاستثناءات التي تمت خلال التنفيذ الفعلي واستخدامها في تصحيح الانحرافات .

د ــ تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية(صنع القرارات) : إنّ تأثير الحاسب الآلي في عملية اتخاذ القرارات في الإدارة ذو أهمية وفاعلية عالية نظرا لاستخدام وسائل التحليل الكمي وأسلوب تقويم ومراجعة وأنظمة مساندة للقرار ، وهي المهيكلة وغير المهيكلة التي من شأنها الإسهام في سلامة اتخاذ القرار وهي برمجيات مصممة تساعد المديرات في مهام اتخاذ القرارات . ومن فوائد الحاسوب في صنع القرار ما يلي :

ــ سرعة الحصول على بيانات دقيقة . ــ صحة المعلومات وتكاملها. ــ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية . ــ تحسين الاتصالات الإدارية .

(الحطيبة :٢٠٠٩م ، ١٦٥-١٧٠)

خامسا ــ دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية :

إن نجاح إدارة أي مؤسسة (أو روضة) يقاس أولاً بقدرة الإدارة على حسن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة وإتقان، وذلك لا يتحقق إلا باتباع أحدث أساليب الإدارة لإنجاز المهام والأعمال وبالتالي لابد من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الروضة .وإن أيّ منظومة إلكترونية تتعامل مع الجانب التعليمي لابد أن تنقسم إلي شقين:

١ ً**ــ شــق إداري:** ويشمل الجوانب ــ نظام إدارة شئون الطلبة.ــ نظام متابعة الدرجات والنتائج.ــ نظام متابعة الانتقالات.ــ نظام الجداول المدرسية ــ نظام الإدارة المالية والحسابات.ــ نظام إدارة الموارد البشرية.ــ نظام الحضور والانصراف ــ نظام إدارة الأصول الثابتة.ــ نظام إدارة المخازن والمشتريات. ــ نظام إدارة المكتبات. ــ موقع تفاعلي للمدرسة بالإنترنت.ويقوم الشق الإداري بالمنظومة بخدمة الأنشطة كافة الأنشطة والمهام الإدارية والمحاسبية عن طريق إدارة وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات كافة وطباعة التقارير المتنوعة وخاصة التقارير الخاصة بدعم القرار، وكذلك تحديث الموقع بالإنترنت .

٢ ً**ــ شــق تعليمي:** ويشمل الجوانب ــ نظام المحاضرات الالكترونية. ــ نظام الاختبارات الالكترونية للطلبة ــ وسائط متعددة للمناهج التعليمية . ويقوم الشق التعليمي للمنظومة بخدمة المعلمات عن طريق إطلاق قدراتهن الإبداعية لشرح المواد والمناهج والإشراف على عملية استقطاب المعلومات التي يقوم بها الطفل. واستخدام الطفل الحاسوب على ارض الواقع وتحت الإشراف المباشر للمعلمة ، أو أولياء الأمور .

http://www.omanya.net/vb/attachment.ph

١ ــ توظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية :

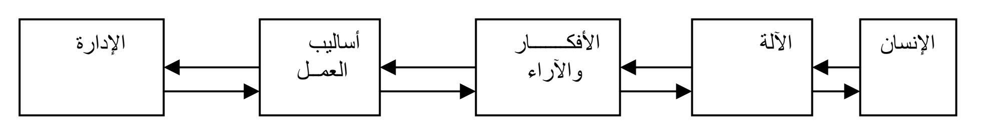
ظهر في الآونة الأخيرة العديد من التطورات في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية ، ومن أبرز هذه التقنيات استخدام الحاسب الآلي في هذه العملية ، ومع زيادة قدرات أجهزة الحاسب أمكن ربطها ببعضها بعضاً مما أدى إلى ظهور شبكة واسعة تسمى الانترنيت والتي تضم كمية هائلة من المعلومات الالكترونية المتنوعة التي تخدم جميع التخصصات وتلبي معظم الرغبات ، كما أنها وسيلة فعالة في زيادة فاعلية العملية التعليمية وهذا يفرض على إدارة الروضة القيام بتوفير كل السبل التي تساعد المعلمات والأطفال على استخدام هذه الأساليب الحديثة في التعليم سواء بتوفير الموارد المادية لها أم بالدعم والتشجيع للاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال . (Mango,2004,p.92-97)

لا بد هنا من توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا التعليم والتربية وكما يلي :

أ ــ مفهوم تكنولوجيا التعليم : Learning **Technology** : تزخر الأدبيات التربوية بالعديد من تعريفات مفهوم تكنولوجيا التعليم ،وسنعرض منها مايلي:

ــ يُعرفّها تشارلز هوبان(Tsharels Hoban) بأنّها: تنظيم متكامل يضم الإنسان والآلة والأفكار والآراء وأساليب العمل والإدارة بحيث تعمل داخل إطار واحد .

شكل رقم (١٨) تكنولوجيا التعليم حسب تعريف هويان



ــ وعرفها برغز Briggs بأنّها تتألف من عناصر ثلاثة هي :

(العمليات التعليمية.ــ الأدوات والأجهزة والبرمجيات المستخدمة في العملية التعليمية.

ــ تفاعل العمليات مع الأجهزة والأدوات) .

ــ ويعرفها كلارك على أنها عملية الاستفادة من المخترعات والصناعات الحديثة في مجال التعليم .(سلامة :٢٠٠٧ م ، ١٠٨ــ ١٠٩)

وقد عرفّت اللجنة الرئاسية لتكنولوجيا التربية في الولايات المتحدة الأمريكية تكنولوجيا التعليم بأنّها" طريقة نظامية لتصميم وتنفيذ وتقويم العملية التعليمية في ضوء أهداف محددة،وعلى أساس نتائج البحوث في الاتصال والتعلم الإنساني، وذلك بتوظيف مجموعة متآلفة من المصادر البشرية وغير البشرية للوصول إلى تعليم أكثر فاعلية. (سالم:٢٠٠٤،ص٢٢٥)

أما المجلس البريطاني لتكنولوجيا التربية فقد عرّف تكنولوجيا التعليم بأنها:تطوير وتطبيق النظم والأساليب والوسائل لتحسين عملية التعلم الإنساني.(سالم،أحمد: ٢٠٠٤م ، ٢٢٥)

إنّ تكنولوجيا التعليم هو نظام فرعي من تكنولوجيا التربية ، ويُعد واحداً من أبعادها والهدف منه هو إحداث التعلّم والتأكيد على مخرجات التعلّم ، والتعليم هو الوسيلة المؤدية إلى ذلك .

وهي تُعنى بإعداد المواد التعليمية والبرامج وتطبيق مبادئ التعليم وعن طريقها يتم تشكيل السلوك على نحو مباشر وقصدي. (عبد الحميد : ١٩٨٢م ، ١٧٠)

وعموماً يمكن القول إنّ تكنولوجيا التعليم تعني استخدام المعلم كل ما من شأنه تسهيل العملية التربوية على نحو فعّال. (سلامة:٢٠٠٧م ، ١٠٩)

إنّ هذا التعريف يتضمن معرفة المعلم للأهداف وتحديدها، والمحتوى وتوزيعه واختيار الوسيلة المناسبة وطريقة التدريس حتى يصل إلى عملية التقويم. وهذا يعني أن الوسيلة آلة كانت أم غير ذلك لا تعلم ولكنها تساعد على التعليم، فالمعلم والتلميذ والرسالة والوسيلة هي عناصر العملية التربوية. والمعلم هو همزة الوصل بين الآلات والتلاميذ للوصول بالعملية التربوية إلى نهايتها الصحيحة ، بما يتطلب ذلك من طرق تدريس مناسبة واختيار مناسب للوسيلة. وتجدر الإشارة إلى الخلط الحاصل بين تكنولوجيا التعليم وتقنيات التعليم:

فهل تكنولوجيا التعليم هي تقنيات التعليم؟

أن استخدام كلمة تقنيات التعليم كترجمة لكلمة(Instructional Technology) ليست ترجمة دقيقة لان التقنيات لا ترادف التكنولوجيا، فإذا كانت التقنيات تشير إلى أساليب التطبيق، فإن التكنولوجيا تشير إلى الاستفادة من نظريات ونتائج البحوث في مجالات العلوم المختلفة من أجل أغراض عملية لخدمة البشرية ،وعلى ذلك يمكن القول أن التقنيات تشكل جانباً من جانبي التكنولوجيا وهو الجانب التطبيقي وبمعنى آخر فإن التقنيات والتكنولوجيا وجهان لعملة واحدة . والشكل التالي يوضح العلاقة بين التكنولوجيا والتقنيات :

شكل رقم (١٩) العلاقة بين التكنولوجيا والتقنيات

ومما سبق يتضح أن مصطلح "التقنيات التعليمية" يُعد بديلاً " للوسائل التعليمية" لأنها ترتبط بالجانب المادي (التطبيقي) لمجال تكنولوجيا التعليم، ولذلك تم الأخذ به كمرادف جديد لمصطلح " الوسائل التعليمية" وللتقليل من استخدامه كمرادف لمصطلح "تكنولوجيا التعليم". (سالم:٢٠٠٤م ، ٢٣٢)

ب ــ تكنولوجيا التربية :_Educational Technology

تُعد تكنولوجيا التربية أعمْ وأشمل من تكنولوجيا التعليم، فبينما تهتم تكنولوجيا التربية بميدان العمل التربوي، فإنّ تكنولوجيا التعليم تهتم بالعملية التعليمية.

ووفقاً لذلك فإن تكنولوجيا التربية هي طريقة منهجية لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بجميع نواحي التعلم الإنساني وتصميم وتنفيذ وتقويم الحلول لهذه المشكلات وإداراتها للوصول إلـــى أهداف تربوية محددة.

أمّا تكنولوجيا التعليم: فهي طريقة منهجية لتصميم عملية التعليم والتعلم (العمليـــة التعليميـــة) وتنفيذها وتقويمها لتحقيق أهداف تعليمية محددة. (سالم :٢٠٠٤م ، ٢٢٤–٢٢٥)

ويتضح من ذلك أنّ هناك تداخلاً بين مفهومي تكنولوجيا التربية وتكنولوجيـــا التعلـــيم إلاّ أنّ تكنولوجيا التعليم مفهوم يندرج تحت أو في إطار مفهوم تكنولوجيا التربية.

ج ــ مزايا تكنولوجيا التعليم : من أهم مزايا تكنولوجيا التعليم مايلي:ــ

١ــ توفير الوقت: إن الوسيلة البصرية والحسية (الوسائل الحسية) تُعد بديلا عـــن جميـــع الجمل والعبارات التي ينطق بها المعلم ويسمعها الطالب والتي يحاول أن يفهمها ويكون لهـــا صورة عقلية في ذهنه ليتمكن من تذكرها.

٢ــ الإدراك الحسي: إن الألفاظ لا تستطيع أن تعطي المتعلم صورة حقيقية كاملة عن الشيء موضوع الحديث أو الشرح، لأنّ الألفاظ لا تستطيع تحديد هذا الشيء مثل الوسيلة الإيضاحية.

٣ــ الفهم: الفهم هو قدرة الفرد على تمييز المدركات الحسية وتصنيفها وترتيبها، فان الفـــرد يتصل بالأشياء، والمظاهر المختلفة عن طريق حواسه وبالطبع لا يستطيع هذا الفرد أن يفهـــم المسميات أو الأشياء إلا إذا تم فهمها والتعرف عليها.

٤ــ أسلوب حل المشكلات: حينما يشاهد الطالب تقنية تعليمية، فإنها في الغالب تثير فيه بعض التساؤلات والتي قد لا تكون مرتبطة مباشرة بموضوع الدرس. وقد تنمي هذه التساؤلات حب الاستطلاع، و أسلوب حل المشكلات لدى هذا الطالب.

٥ــ المهارات: تقوم التقنيات التعليمية بتقديم توضيحات علمية للمهارات المطلوب تعلمها.

٦ــ محاربة اللفظية: عدم معرفة الطالب أحيانا لبعض الجمل أو الكلمات، مما يتسبب بخلـــط المعنى لديه، ولكن بالصورة توضح المعنى لها.

٧ــ تتيح للطالب فترة تذكر أطول للمعلومات.

٨ــ تشوق المتعلم وتجذبه نحو الدرس.

٩ــ تدفع المتعلم ليتعلم عن طريق العمل.

١٠ــ تدفع الطالب نحو التعلم الذاتي، والتعلم المفرد.

١١ــ تنمي الحس الجمالي فالتقنية التعليمية تكون في العادة ذات إخراج جيد وتناسق لوني.

١٢ــ تنوع حواس المتعلم بمشاركة أكثر من حاسة في التعلم.

١٣ــ المساعدة على تنظيم المادة التعليمية.

١٤ــ تنمية الميول الإيجابية لدى الطلاب.

١٥ــ معالجة مشاكل النطق والتأتأة. (حمدان:١٩٨٦م ، ٢٦-٣٠)

وترى الباحثة مزايا أخرى لتكنولوجيا التعليم تشمل ما يلي :-

١ــ إنها تساعد على تقوية شخصية الطالب.

٢ــ تساعده على التعلم الذاتي.

٣ــ تنمي التفكير الإبداعي.

سلبيات تكنولوجيا التعليم:

يقول د. مصطفى عبد السميع في كتابه تكنولوجيا التعليم عن سلبيات التكنولوجيا في التعليم وقد تحدث عن الحاسوب بشكل خاص، إن الحاسوب على أهميته في العملية التعليمية لا يأخذ مكان المدرس، والاستغناء عنه بتاتا، وإنما الحاسوب بمنزلة اليد اليمنى له أو المساعد الكبير للمدرس، وهذا نتيجة أسباب عدة هي :

١ــ إن الحاسوب لا يجيب عن جميع الأسئلة التي يسألها الطالب.

٢ــ المدرس قدوة للتلاميذ، فهم يستشفون بعض صفاته التي يحبونها.

٣ــ نحتاج إلى المعلم كي ينطق الكلمات التي تخرج من الحاسوب، ولهذا للمعلم دور إرشادي عند استخدام الحاسوب.

٤ــ المعلم قد يستطيع أن يساعد التلميذ في أي وقت خلافا للحاسوب.

٥ــ لا يوجد عنصر للمناقشة أو الحوار بين التلميذ والحاسوب، بعكس المدرس الذي يشجع ويحاور الطلبة في موضوعات قد لا يلم بها الحاسوب.

٦ــ الحاسوب لا يوازي الإنسان، ولا يستطيع القيام بكل شيء، ولكنه ينفذ بعض الأوامر، التي يفعلها الإنسان، فقد يخرج صوت أو تظهر ألوان، لكنه في النهاية يُعد أدق بكثير من الإنسان. كما أننا نستطيع أن نكبر ذاكرة الحاسوب، أما الإنسان فيمكن أن ننمي قدراته، ولكننا لا نستطيع أن نكبر ذاكرته، لأنها محدودة. (محمد: ١٩٩٩م ، ٢٣-٢٤)

وترى الباحثة أن هناك سلبيات أخرى مثل :

١ــ تشتت الانتباه لمن يستعمله بطريقة مكثفة.

٢ــ الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كلي يقلل من مهارات الإنسان.

٣ــ كثرة الجلوس أمام الحاسوب يسبب بعض الأمراض مثل الديسك وتوتر الجهاز العصبي والانطواء، ضعف النظر.

٤ــ تقلل من فرص العمل لان مهارات الإنسان تقل باستعمال الحاسوب المكثف.

٥ـ تحتاج إلى ضبط داخلي خوفا من سلوكيات سيئة.

٦ـ عدم وجود عدد كاف من الفنيين لتصحيح الأعطال في البرمجيات أو الصيانة.

٧ـ الاستخدام المفرط للتكنولوجيا يورث الكسل، وانعدام بعض السلوكيات مثل سوء الخط، الحساب الذهني السريع.

٢ ـ التقنيات التكنولوجية المساندة للعملية التعليمية :

تُعد التقنيات التكنولوجية من أهم الأساليب والوسائل الاستراتيجية لرياض الأطفال المستقبلية حيث لم تُعد التكنولوجيا التقليدية للعملية التعليمية هي الوحيدة بالضرورة المتاحة أمام التعليم والتعلم ،وإنمّا تطورت لتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة وخاصة الشبكات، إحدى المسلمات الأساسية المتغيرة للنظام التعليمي. (خوسيه،٢٠٠٢م ، ١٧١)

وأن رياض الأطفال يجب أنْ تضم تطبيقات مختلفة ومتنوعة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق تعلّم أفضل ومن هذه التطبيقات:-

١ ً ـ الفصول الذكية: Smart Classroom

عبارة عن معمل حاسب آلي ذي مواصفات عالية يستخدم للتدريب وتدريس المواد الدراسية ويسهل عملية التعليم والتعلم وإدارة الفصل بشكل فاعل وكما يسهل عملية الاتصال بين المعلم من جهة والمتعلمين فيما بينهم من جهة أخرى.(الإدارة العامة للتعليم:،٢٠٠٢ م ، ١٣)

٢ ً ـ السبورة الذكية Smart Board :

سبورة تفاعلية بيضاء اللون تُعد وسيلة من وسائل عرض المعلومات من خلال وصلها بالحاسب وأجهزة عرض مختلفة ، حيث يتم استخدامها لتقديم شرح واضح من خلال العديد من المواقع التفاعلية عبر الانترنت وتشمل :(السبورة التفاعلية ـ أجهزة العرض الإلكترونية داتا شو ـ مركز تحكم الفصل). (الدسوقي ، ٢٠٠١ م ، ٤٨٧)

٣ ً ـ عروض الدروس إلكترونياً:

تستخدم الدروس الإلكترونية في المدرسة أو الروضة كوسيلة لعرض المعلومات والموضوعات الخاصة بالعملية التعليمية ، حيث تقوم المعلمة بتحضير موضوعاتها ودروسها مستخدمة الحاسب المخصص لهذا الغرض أو باستخدام الفيديو التفاعلي ، ومن ثم يتم عرضه على الأطفال وإرساله بالبريد الالكتروني الخاص بكل طفل حيث يمكن لكل منهما إعادته بالوقت الذي يريده وطرح التساؤلات حوله وحل الأسئلة المتعلقة به.(مصطفى:٢٠٠٥م ، ١٩)

٤ ً ـ (البريد الألكتروني Email) :

يسهل تبادل المعلومات والبيانات والأبحاث والتكليفات والواجبات المدرسية بين الإدارة وأولياء الأمور والمعلمات،حيث يمكن استخدامه في أي مكان .

٥ ً ــ الدردشة Managing progress &Chat: يعد هذا البرنامج إحدى وسائل الاتصـــال بين المتعلمين والمعلمات والإدارة وأولياء الأمور ، من خلاله يتم النقاش حول ما تلقاه المتعلم من معلومات ومعارف والرد السريع على أي استفسار فهو مصدر من مصادر المعلومـــات ووسيلة لعقد الاجتماعات . (كحيل:٢٠٠٧م ، ٣٤٥)

٦ ً ــ المنهج الإلكتروني:

«وثيقة تربوية إلكترونية تشتمل على (النص والصوت والصورة والحركة) وتضـم مجمـل الخبرات التي سيتعلمها أو يكتسبها التلاميذ بتخطيط من المدرسة وتحت إشرافها».وهو جـزء من المقرر الدراسي يتم تصميمه في عدة أشكال (صوت، صورة، أجـزاء تفاعليـة)، تـوفر المحتوى الرقمي بأنواعه المختلفة .

٧ ً ــ الكتاب الإلكتروني E-Books:

هوكتاب محمل بلغة العصر، كتاب يفتح كأي كتاب ولكن ليس مطبوعاً على الورق يتم فتحه بطريق مبسطة فتظهر على الشاشة محتويات كل جزء من الكتاب على جانب الشاشة ومـا على القارئ إلاّ أنْ يطلب ما يريد أنْ يراه من موضوعات مهما بلغ حجم الكتاب ، فأهم مـا يميّز الكتاب الإلكتروني هو صغر حجمه وسعته التي قد تصل إلى سـعة الموسـوعات ، ويمكن البحث عن أي كلمة أو موضوع أو صفحة في ثوان معدودة ،كما انّه بسيط التصـميم للغاية ويمكن للقارئ أنْ يقلب صفحاته صفحة صفحة . (عبد الوهاب :٢٠٠١ م، ٣٧٠)

٨ ً ــ المكتبة الالكترونية:

وهي المكتبة التي تتكون مقتنياتها من مصادر المعلومات الالكترونية المخزنة على الأقراص المرنة أو المتراصة، أو المتوافرة من خلال البحث بالاتصال المباشـر أو عبـر الشـبكات كالانترنت، وخدمات البحث المتطور للمحتويات والمواضيع داخل المكتبة وخارجها.

ويجب توافر العديد من الخدمات الالكترونية المساندة من خلال البوابة التعليمية بمـا يخـدم العملية التربوية على صعيد المؤسسة التربوية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين ، وتتحقق هذه الخدمات من خلال متابعة العمليات التعليمية والتربوية والإدارية والنشاطات الفنية والإرشادية ، ومتابعة أداء الطلبة وتوفير المواد التعليمية والمحتوى الالكتروني.

وقد رأى التربويون إن دمج تقنيات المعلومات والاتصالات بالتعلم هي خطوة وطنية شـاملة يشترك فيها المديرون والمشرفون والمعلمون والعاملون بقطاع التربية والتعليم ولا بـد لهـذه الخطة من إستراتيجية واضحة تحدد المسار الزمني والموارد اللازمة لها.

٣ــ التعليم الالكتروني:

اختلفت المصادر في تحديد مفهوم مصطلح (التعليم الالكتروني)، ولكن نحـاول تقـديم رؤى مختلفة لهذا المصطلح منها:

تعريف منصورغلوم (٢٠٠٣م): بأنّه" نظام تعليمي يستخدم تقنيات المعلومـــات وشـــبكات الحاسب في تدعيم وتوسيع نطاق العملية التعليمية من خلال مجموعة من الوسائل منها أجهزة الحاسب و الانترنت، البرامج الإلكترونية"، المُعدة من قبل المختصين.(غلوم:٢٠٠٣م، ٢٨٨)

وتعريف صالح التركي (٢٠٠٣م) بأنّه: مجموعة العمليات المرتبطة بنقل وتوصيل مختلف أنواع المعرفة والعلوم إلى الدارسين في مختلف إنحاء العالم باستخدام تقنية المعلومات، وهـــو تطبيق فعلي للتعليم عن بُعد. (التركي :٢٠٠٣م ، ٢٨٨)

الهدف من التعليم الإلكتروني :

إن هدف التعليم الالكتروني هو توفير بيئة تعليمية فاعلة تتلاءم مع البيئة التقليديـــة وتـــوفر العديد من المزايا للطالب والمعلم والإدارة التربوية والمجتمع .

ويحتاج تنفيذ بناء النظام تربوي على التعليم الالكتروني، أو تحويل المدرسة التقليديـــة الـــى مدرسة الكترونية ،ويعتمد ثلاث آليات رئيسة هي:

١ـــ توفير الشبكة الداخلية.

٢ـــ وتوفير الأجهزة المساندة لضمان وتسهيل عمل الشبكات .

٣ـــ توفير البرامج المساعدة للمشاركة على الشبكة الداخلية .

إنّ الشبكة المحلية الداخلية للمدرسة تتيح للطالب والمعلم الوصول إلـــى جميـــع المصـــادر التربوية التي يحتاج إليها كل منهم من محتوي إلكتروني، ومكتبة إلكترونية، ومن المصـــادر المتاحة على الشبكة العالمية (الانترنت). وإنّ أدوات الشبكة المحلية للمدرسة يجب أنْ تتنـــوع بما يتيح للطالب والمعلم الوصول إلى المعلومة من خلال عدة وسائل وطرق ميسرة . ويمكن تلخيص متطلبات توظيف التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال كما يلى:

١ ًـــ دراسة مواصفات التعلم الإلكتروني وتحديد خصائصه وإمكاناتـــه وفوائـــده وأهدافـــه، والمشكلات التي يسهم في حلها، وحدوده ومعوقاته وإجراءات توظيفه وتنفيذه.

٢ ًـــ دراسة جدوى توظيف التعلم الإلكتروني: وذلك للتأكد من العائد الاقتصادي والتعليمي له كمستحدث، بالمقارنة بالطرائق التقليدية، أو بغيرها من المستحدثات المماثلة، ويتم ذلك قبـــل البدء في التخطيط، لكي نوفر الوقت والجهد والمال، إذا أثبتت الدراسة عدم جدواها.

٣ ًـــ التخطيط الصحيح لتوظيف التعلم الإلكتروني: بحيث يكون شاملاً لجميع العوامل التـــي تؤثر في التعلم الإلكتروني، كما يشمل وضع خطة لتطبيقه على مراحل متدرجة، وأن يتضمن إشراك المعلمين وكل من يهمهم الأمر في كل خطواته. ويتطلب ذلك تطبيق مدخل تكنولوجيا التعليم وفق خطوات منهجية ومدروسة، تدرس الواقع كاملاً، وتحدد مشكلاته، ومـــدى تـــوفر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التعلم الإلكتروني، بحيث يمكن دمجه في النظـــام التعليمي دون حدوث خلل.

٤ ً ــ توفير المناخ لتوظيف التعلم الإلكتروني: بمعنى تهيئة بنية النظام التعليمي القائم، وتغيير ما يلزم لقبول التعلم الإلكتروني، ووضع قواعد وأسس توظيفه، والاستفادة منه.

٥ ً ــ رصد التمويل اللازم لتوظيف التعلم الإلكتروني: بتحديد مصادر التمويل، والتأكـد مـن توفره كاملاً قبل البدء في التطبيق.لأن عدم وجود ميزانية هو السبب الرئيس والعقبـة أمـام تطبيق كثير من المستحدثات التكنولوجية.

٦ ً ــ توفير الكفاءات البشرية التي يحتاجها توظيف التعلم الإلكتروني:

وهم الأفراد(المديرات) الذين لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق المشروع وإدارتـه، وتشمل المديرون والخبراء والمستشارين والفنيين والموظفين وغيرهم من الكفاءات المطلوبة التي لابد من توفيرها قبل البدء فى المشروع.

٧ ً ــ توفير المتطلبات المادية اللازمة لتوظيف التعلم الإلكتروني : وتشمل البنية التحتية من أماكن وأثاث وتجهيزات، وكل الأجهزة اللازمة للمؤسسة التعليمية.

٨ ً ــ تجريب التعلم الإلكتروني قبل تطبيقه وتنفيذه: ويتم ذلك علـى مراحـل متعـددة، تبـدأ بالتجريب المصغر على عينات صغيرة، ثم التجريب الموسع على عينات أكبر، والاستفادة من نتائج التجارب السابقة في المؤسسات التعليمية، وإجراء التعديل والتطوير والتنقيح اللازم.

٩ ً ــ تطبيق التعلم الإلكتروني والتنفيذ المرحلي: ويقصد به التأني في التطبيق وإجراء التنفيذ على مراحل محددة، تبدأ بثلاث مؤسسات على الأكثر في المرحلة الأولى، ثم التوسع تدريجياً حسب الخطة الموضوعة، حتى يشمل كل المؤسسات التعليمية، مع الاستفادة بنتائج التطبيق

١٠ ً ــ التدريب: ويشمل تدريب أفراد فريق تطبيق التعلم الإلكتروني والقائمين على إدارتـه، والمعلمين وغيرهم، وذلك قبل التطبيق وفى أثنائه، من خلال بـرامج الإعـداد، والـدورات التدريبية القصيرة والمكثفة والمتكررة، على أن تكون هذه التدريبات كافية وفعالة، وتتضـمن موضوعات نظرية وعملية ويقوم بها خبراء ومتخصصون. (خميس ،٢٠٠٣م ، ٢٥٦)

٤ ــ تطبيقات الحاسب الآلي في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال :-

إن الحاسب يقدم خدمات كبيرة للإدارة التربوية تتمثل في توفير المعلومـات التـي يحتاجهـا المديرون في اتخاذهم للقرارات ، فالإدارة التقليدية تعتمد على البيانات التي يتم جمعها يـدويا مما قد يتسبب في عدم وجود ترابط بينها ، وهذه البيانات لا يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة ، لأنها تحتاج إلى مراحل متعددة لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة .

وان من الخدمات التي يقدمها الحاسب للإدارة التربوية وإدارة رياض الأطفال فـي تطـوير مهارات مديرات رياض الأطفال ما يلي:

١ــ <u>تطبيق معالج النصوص في إدارة الروضة</u> :دلت البحوث إنّ مديرة الروضـة تقضـي معظم وقتها في الأعمال الكتابية والروتينية،أكثر من الأعمال التربوية في الأشـراف علـى

العملية التعليمية ،ولذلك فإنّ مجال استخدام الحاسب يخفف من عمل المديرة الكتـــابي حيـــث يمكن أن يساعدها فيما يلي:

أ ــ سهولة كتابة الخطابات لأولياء الأمور وإرسالها بالفاكس من خلال جهاز الحاســب دون الانتظار أمام الجهاز، حيث يقوم الجهاز بإرسالها تلقائياً.

ب ــ إعداد التقاريرللأعمال داخل الروضة، أو للإدارة التعليمية وحفظها واسترجاعها .

ج ــ وضع المواعيد، والإشراف لجميع المعلمات.

د ــ إعداد الخطة التعليمية.

هــ ــ إدخال بطاقة تقييم المعلمات في الحاسب للإفادة منها في توجيه المعلمة وتطوير أدائها.

وــ يساعد المديرة في الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالمعلمات بسرعة ودقة لا تتوفر في الإدارة التقليدية التي لا تستخدم تقنية الحاسب.

٢ــ تطبيق قواعد البيانات في إدارة الروضة :

أنّ قواعد البيانات من أهم تطبيقات الحاسب التي تساعد مديرة الروضة في أداء عملها فـــي يسر وسهولة حيث يساعدها في تنظيم المعلومات ووضعها في قاعدة بيانات بحيث تســتطيع المديرة البحث فيها، والرجوع إليها ، ومشاركة العاملين معها للوصول إلى قـــرارات بنـــاءة معتمدة في ذلك على معلومات حديثة موثوق فيها كما أنه يمكن تطويرها بسهولة ووضعها في الانترنيت لكي تستفيد منها إدارات الرياض الأخرى التابعة للإدارة التعليمية .

من هنا يتم تصنيف قواعد المعلومات حسب حقول محددة يمكن تقسيمها والبحث عنها حسب عدة خيارات من بينها ما يأتي:-

أ ــ حفظ سجلات الأطفال وأعمالهم الشهرية والسنوية وسجلات الأنشطة في الروضـــة بطرق آلية تمكّن المديرة من الرجوع إليها بسهولة ، كما أن حفظهـــا آليـــاً يســـاعد فـــي اختصار الوقت في عمليات البحث أو الردعلى بعض الاستفسارات الخاصة بأحد الأطفال كما تساعد في إرسال ملفات الأطفال إلكترونيا إلى الإدارة العامة في المنطقـــة التعليميـــة ونقل ملفات الأطفال من مناطق تعليمية إلى مناطق أخرى،أو من روضـــة لأخـــرى دون الاعتماد على الطرق التقليدية في إرسال الملفات التي ربما تتأخر.

ب ــ حصر البيانات حول المعلمات بالروضة، حيث تشـــمل مـــؤهلاتهم وتخصصـــاتهم والبرامج التدريبية التي التحقوا بها وعدد سنوات الخبرة في الروضة ومستوى أدائهم في الروضة لكي تساعد المديرة باتخاذ قرار حول الترشيح لدورات تدريبية أو لإعمال إدارية.

ج ــ حصر الاحتياجات في الروضة من المعلمات والوسائل التعليمية والمقاعد والميزانية.

د ــ تسهل مهام عقد اجتماعات أولياء الأمور من خلال حصر بيانات الأطفال وهـــواتفهم وفاكسات أولياء الأمور وسرعة الاتصال بولي الأمر في حالة تأخره عن الروضة .

هـ ـ يمكن وضع معلومات الكراس الإحصائي آلياً وتعبئة البيانات أول بأول لتكون جاهزة عند الطلب بعكس الكراس الإحصائي التقليدي الذي لا يمكن البحث فيه بسهولة.

و ـ تساعد قاعد البيانات في مراقبة سير العمل لأن جميع المعلومات أمام المديرة على الحاسب مما يساعد في تقديم تصوّر واضح عن القضايا التي تواجه العمل .

٣ـ تطبيقات الجداول الإلكترونية في إدارة الروضة :

إنّ الإدارة تقوم بحفظ درجات الأطفال وكتابة التقارير الشهرية حول مستويات الأطفال،وتمثل الجداول الإلكترونية أحد الخيارات الأساسية لهذه التقارير،حيث تتميز الجداول الإلكترونية بالدقة عند وضع تقارير المتابعة للأطفال،كما أنّه بواسطة الجداول الإلكترونية يمكن توضيح مستويات الأطفال على أشكال بيانية مختلفة مما يساعد في تحديد مستويات الأطفال ومعالجة أوجه القصور لمستوى الأطفال، كما أنّ مديرة الروضة تستطيع تحليل متابعة الأطفال وعمل موازنات للأعوام السابقة وعمل مخططات لميزانية الروضة مما يساعد الإدارة على تحقيق أهداف تعليمية.

٤ ـ تطبيقات برامج النشر المكتبي:

إنّ الناشر المكتبي يسعى إلى تزويد الإدارة بمطويات ونشرات إرشادية لتوضيح المهام التي تقوم بها، وتُعد برامج النشر المكتبي من البرامج التي تخدم هذا الهدف، فصحيفة الروضة يمكن تصميمها من خلال الناشر المكتبي حيث يمكن إدراك الرسوم والأشكال ووضع الكتابات داخل أشكال مختلفة تجعل من صحيفة الروضة أكثر ملائمةً وجذباً للأطفال من استخدام الصحيفة التقليدية التي لا يمكن تغيير الأشكال فيها، كما أنّه لا يمكن إدخال الرسوم والصور بسهولة و يساعد الناشر المكتبي في تصميم ملصقات للملفات والكتب في المكتبة ، وتصميم بطاقات الدعوة لأولياء أمور الأطفال ، لحضور مجالس أولياء الأمور أو حضور المناسبات التي تقوم بها الروضة، وعمل الإعلانات الإرشادية .

٥ ـ تطبيقات برامج الرسوم في إدارة الروضة :

إنّ برامج الرسوم أحد الخدمات التي يمكن الإفادة منها في مجال إدارة الروضة . فهذه البرامج هي برامج "خدمية" تدخل في مختلف مجالات الحاسب ،فالمعالج للكلمات ،وقواعد البيانات ،والنشر المكتبي ،والوسائط المتعددة ،والجداول الإلكترونية يمكن أنْ تحتوي على رسوم توضيحية ترفع من فاعليتها ،مما يتيح فرصاً عديدة للمديرة لتوظيفها للإفادة منها في مجال الإدارة استثمار تلك الرسوم التوضيحية من أجل إضفاء الشكل الجمالي على جدران الروضة وقاعة النشاط وغرف المديرة والمعلمات ويمكن أن تدخل الرسوم في عدد من الأعمال التي تقوم بها مديرة الروضة ومنها : إعداد الشهادات ، وإعداد التقارير وإعداد الصحف والمجلات وإعلانات الروضة والوسائل التعليمية .

٦ ــ تطبيقات الوسائط المتعددة في إدارة الروضة :

إنّ الإدارة الناجحة تعتمد على عرض ما لديها من أفكار بطريقة مقنعة وشيقة، ويمكن أنْ يكون مجال الوسائط المتعددة أداة مناسبة لتحقيق ذلك. ويمثل برنامج إل(بور بوينت) أحد هذه الأدوات ، حيث يمكن من خلال تقديم العروض الشيقة في اجتماع أولياء الأمور واجتماعات المعلمات والحفلات واللقاءات داخل الروضة،وتحتوي هذه الوسائط على الألوان والصوت والصور الثابتة والمتحركة وأفلام الفيديو وهناك تطبيقات كثيرة في كل برنامج من برامج الحاسب. كما أنّ خدمة (الانترنيت) تسهم في تسهيل وتيسير أعمال الإدارة بطريقة فعّالة. (الحطيبة :٢٠٠٩م ، ١٥٣-١٥٩)

ومن **فوائد الحاسب الآلي للإدارة التربوية في مجال المعلومات واتخاذ القرارات ما** يلي:

أ ــ تحويل البيانات في الإدارة إلى معلومات منظمة ومترابطة، فالحاسب أداة لتحويل الإحصاء والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تساعد المديرة في التفكير وعمل الموازنات والتحليل،والتقييم للموضوعات التي سوف تعتمد القرارات على أُسس علمية بدلاً من الاجتهادات الشخصية ،والاعتماد على بيانات قديمة متناثرة .

ب ــ يساعد الحاسب في تخفيف الضغط على المديرة، وتوفير الوقت من خلال برمجة كل القرارات، لكي يقوم الموظف المختص بتنفيذها دون الرجوع للمديرة في كل إجراء يقوم به.

ج ــ التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات التي غالباً ما تكون ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات.

د ــ سرعة الحصول على معلومات، واسترجاعها، وتخزينها، وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها، واعتماد الإدارة على سجلات حديثة تساعدها في تحقيق أهدافها.

هـ ــ تساعد في تطوير أداء العاملين وكسر حاجز الخوف عند تخزينها في الحاسب.

و ــ يساعد الحاسب المرتبط بالانترنيت في تكوين المكتب الإلكتروني الذي يساعد المديرة على الإشراف على العمل في أي مكان.

أمّا فوائد الحاسب الآلي لمديرة الروضة فكثيرة ومتعددة منها:-

١"ــ حفظ قدر كبير من المعلومات الشخصية والفنية والعلمية للعاملين كافة بالروضة واسترجاعها بسرعة ودقة.

٢"ــ إعداد وتنظيم الميزانية المالية والاحتياجات من الطاقة البشرية من معلمات وإداريين وأطفال، والاحتياجات من الكتب والأثاث.

٣"ــ رصد تقدم الأطفال في الأنشطة كافة في الروضة والدقة في صحة المعلومات والنتائج وأيضا بسجلات وكشوف وملفات الأطفال وكل ما يتعلق بهم في الأرشيف.

(حطيبة :٢٠٠٩م ، ١٤٧-١٤٨)

٥ ــ تجارب بعض الدول على استخدام الحاسب الآلي في التعليم:

لقد استخدمت الدول المتقدمة أساليب وطرق ووسائل حديثة من تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتها الإنتاجية والتربوية ،فكانت الميزانية المبرمجة بديلا عن الميزانية التقليدية والتخطيط بديلا عن الارتجال في التحرك نحو المستقبل وبنك المعلومات والأدمغة الإلكترونية بديلا عن وسائل التخزين وتحليل النظم بديلا عن القرارات الفردية الساذجة، وإذا كانت الدول المتقدمة قد وجدت في هذه الثورة الإدارية ضرورة لتطوير الحياة ودفع عجلة التقدم وتعبيرا عن التقدم التقني التي وصلت إليه في مختلف مجالات الحياة، وسنشير فيما يلي إلى تجارب بعض الدول الأجنبية في استخدام الحاسب الآلي في التعليم :

١ ــ التجربة الأمريكية : بدأ استخدام الحاسبات الشخصية الدقيقة منذ الخمسينات في جميع مراحل التعليم واتضح عدم وجود خطة وطنية لإدخال الحاسبات بالروضة ولا خطة لتأهيل المعلمين وعجز التمويل الحكومي لها .

٢ ــ التجربة الفرنسية : تم إدخال الحاسب الآلي إلى المدارس وحواسيب مصغرة وبدأ الطلاب يدرسون موضوع المعلومات بشكل منتظم عن طريق ما يلي :

ــ وجود خطة وطنية لإدخال الحاسب

ــ إيجاد لغة برمجة باللغة الفرنسية

ــ وضع خطة لتدريب وتأهيل وإعداد المعلمين

٣ ــ التجربة البريطانية: بدأ استخدام الحاسب في أواخر الستينات في جامعات مختلفة لمساعد التعليم ضمن البرنامج الوطني البريطاني لتطوير التعليم المساند بالحاسبات، وجرى نشر البرامج التعليمية المطورة وتوزيعها على المؤسسات التعليمية والمشاركة في عمليات تطوير البرمجيات وتدريب المعلمين.

٤ ــ التجربة الأسيوية : شملت دول ماليزيا واندونيسيا وتايلاند وسنغافورة ، والخاصة بتأهيل معلم الحاسب وتدريبه وكانت محصورة في نطاق ضيق بسبب عدم توفر الأجهزة والبرامج والإمكانات الضرورية ، وصعوبة تأهيل المعلم لتدريس المواد وشراء أجهزة وتقنية الحاسوب. (الحطيبة :٢٠٠٩م ، ٢٠٠)

أمّا في الدول النامية ومن بينها الدول العربية فهي أكثر حاجة إلى ثورة إدارية وبخاصة في مجال التعليم والسير في طريق التقدم بخطى واسعة. إذ أنّ الحاسب يقدم خدمات كبيرة للإدارة التربوية تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاجها المدير في اتخاذ القرارات، فالإدارة التقليدية تعتمد على البيانات التي يتم جمعها يدويا مما قد يتسبب في عدم وجود ترابط بينها، وهذه البيانات لايمكن أنْ تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة، لأنها تحتاج إلى مراحل متعددة لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة.

ففي الدول العربية ، تأخر استعمال الحاسب في التربية حتى الثمانينات من القـــرن العشـــرين بينما بدأت الدول الصناعية الكبرى في استخدام الحاسب في معظم المجالات والمجال التربوي (الحطيبة :٢٠٠٩م ، ١٤٦)

ففي المملكة العربية السعودية تم إدخال مادة الحاسب في التعليم العام ، وتم تدريب عدد مـــن المعلمين في الحاسب كما شكلت الوزارة أسرة وطنية تهتم بالحاسوب مســـتعينة بالجامعـــات المتخصصة في هذا المجال اشتملت على العديد من الأهداف منها إدخال مقررات الحاسب في التعليم وفي جميع المراحل الدراسية . (الحطيبة:٢٠٠٩ م ، ٢٠٠)

وأما في القطر السوري ،فقد استخدمت الأدوات التكنولوجية والشابكة (Internet)والحاسب وتوظيفها في أغراض التعليم والتعلّم، في سورية ، كبرنامج تنمية مهنية للكـــوادر التعليميـــة، نوعاً من الاستجابة المنهجية المنظمة لمتغّيرات العصر على صعيد النظام التعليمي، ويهـــدف إلى تطوير مهارات المدرّسين التكنولوجية،وتعريفهم المفاهيم التربوية والتعليمية التي تتناسب مع بيئات التعلّم الحديثة،وتمكنهم من مواكبة التطور العالمي،كما تمكنهم مـــن العمـــل علـــى تحسين مخرجات العملية التعليمية والاستثمار الأمثل لها في التنمية البشرية ،وذلك من خـــلال وضع أُسس لبناء المجتمع التشاركي والعمل التعاوني للمدرسين ،وفتح القنوات بينهم وبـــين متغيرات أنظمة التعليم ومستجدّاتها في العالم بحيث تكون أساساً لتنمية مهنية مستدامة لهم .
(رومية ،والبر ادعي:٢٠٠٩م ، ٥)

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته

الفصل الثاني: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

خلاصة البحث ومقترحاته

الباب الثاني
الدراسة الميدانية

الفصل الأول
منهج البحث وإجراءاته

- مقدمة..

المحور الأول: إجراءات البحث

أولا - المجتمع الأصلي للبحث وعينته

ثانيا - أدوات البحث

ثالثاً - خطوات تصميم الاستبانة

رابعاً - صدق الاستبانة

خامساً - ثبات الاستبانة

سادساً - الدراسة الاستطلاعية للاستبانة

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة

المحور الثاني: البرنامج التدريبي المقترح

(بناؤه - وتطبيقه - وقياس فاعليته)

أولاً - خطوات بناء البرنامج التدريبي المقترح

أ - خطوات تمهيدية

ب - خطوات إجرائية

ثانياً - إجراءات تطبيق البرنامج التدريبي المقترح

ثالثاً - قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح

المحور الأول

إجراءات البحث

أولا . المجتمع الأصلي للبحث وعينته

ثانيا . أدوات البحث

ثالثاً . خطوات تصميم الاستبانة

رابعاُ . صدق الاستبانة

خامساً . ثبات الاستبانة

سادساً . الدراسة الاستطلاعية للاستبانة

سابعاً ـ الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الأول

منهــج البحــث وإجراءاته

مقدمة:

إنّ المتتبع لنمو التعليم في رياض الأطفال يلاحظ أنّ هذا النمو يكــاد يقتصــر علـــى الجانب الكمي ويبرز ذلك في تزايد الطلب على التعليم ، وإنّ هذه الدراسة رائدة فـــي مجـــال التدريب على تطوير مهارات المديرات الفكرية والفنية والإنسانية والتي تعاني منها ريـــاض الأطفال ، إذْ أنّ إدارات رياض الأطفال عموماً تعاني من بعض المشكلات الإدارية ، لـــذلك فهناك حاجة إلى بناء البرنامج التدريبي في المجال الإداري .

يتناول موضوع البحث الحالي الإجراءات والخطوات التي تم إتباعها لتحقيق هدف البحـــث مبتدئةً بوصف مجتمع البحث وعينته ، ووصفا للأداة التي استخدمت في جمع البيانات والتـــي ترتبت عليها نتائج البحث ، والهدف منها، والمتغيرات المعتمدة . فضـــلا عـــن اســـتعراض الأساليب في تصميم الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها مع القيام بدراسة استطلاعية يتم في ضوئها بناء البرنامج التدريبي لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيـــا المعلومات ، والتطبيق الميداني الفعلي للبرنامج التدريبي المقترح ، والمعالجـــات الإحصـــائية التي استخدمت في البحث والتي تم بموجبها تفريغ البيانات وتحليل النتائج ، مستخدمةً بـــذلك المنهج الوصفي والمنهج شبه التجريبي الذي ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه .

المحور الأول

إجراءات البحث

أولاً ــ المجتمـــع الأصلي للبحـــث وعينته:

لا يمكن أنْ نستخدم أية وسيلة من وسائل الاختيار للعينات مهما أثبتت من دقة مـــا لـــمْ يوصف مجتمع البحث الذي تؤخذ منه العينة وصفا دقيقا لأنّ لكل مجتمع صفاته الخاصة .

(Borg,1981,p.170)

يتحدد المجتمع الأصلي للبحث بمديرات رياض الأطفال الحكومية، والخاصة، والقطاع العام في مدينة حمص وريفها للعام الدراسي(٢٠١٠ــ٢٠١١) البالغ عددهنّ وفق الدليل الإحصائي في مديرية تربية حمص للعام المذكور، والواقع الميداني (١٩٧) مديرة منتميات إلى رياض الأطفال التابعة للقطاعات التالية ــ القطاع العام (الاتحاد النسائي ــ نقابة المعلمين ــ جمعية رعاية الطفل ــ طلائع البعث) البالغ عددها (٢٤) مديرة.

ــ القطاع الحكومي (مديرية التربية ــ الجامعة ــ أخرى) البالغ عددها (٢٠) مديرة.

ــ القطاع الخاص (رياض الأطفال الخاصة) البالغ عددها (١٥٣) مديرة.

والجدول التالي يبين توزيع المديرات حسب القطاعات.

جدول رقم (١) يوضح توزيع المديرات حسب القطاعات

القطـــــــــاع	عـــدد المديرات	النسبة المئوية
القطاع العام (الاتحاد النسائي ــ أخرى)	٢٤	١٢%
القطاع الحكومي (مديرية التربية ــ أخرى)	٢٠	١٠%
القطاع الخاص (رياض الأطفال الخاصة)	١٥٣	٧٨%
المجمـــوع	١٩٧	١٠٠%

ولما كان عدد أفراد هذا المجتمع كبيرا فضلا عن إنّ بناء البرنامج يتطلب عادة عينة بحجم معين، لذا اقتضى أن تكون عينة المجتمع الأصلي (١٠٠) مديرة أي بنسبة ٥٠% من أفراد المجتمع الأصلي للبحث، وقد تم سحب هذه العينة بطريقة عشوائية عرضية تتيح الفرص أمام جميع أفراد المجتمع الأصلي للظهور في العينة ،وهي الطريقة التي تتوافر فيها للباحث عينة مناسبة بمحض الصدفة دون أن يكون له دخل في إعدادها وتنظيمها.ملحق رقم (٥)

أما عينة البرنامج التدريبي، فقد بلغت (٣٠) مديرة وتم سحبها بالطريقة العشوائية العرضية من بين المديرات اللواتي لم يتبعنّ دورات تدريبية خاصة بتطوير المهارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات ،أو ممن اتبعنّ دورة واحدة فيها فقط ، ومن المديرات اللواتي لديهنّ مؤهل علمي (ثانوي) ، ومن المديرات اللواتي لديهن خبرة أقل من خمس سنوات في إدارة الروضة . ملحق رقم (٦)

وفيما يلي توزيع عينة مديرات البرنامج (المجموعة التدريبية) وفق المتغيرات التالية: ١- **المؤهل العلمي:** توزعت عينة مديرات البرنامج وفق متغير المؤهل العلمي كما يلي :

جدول رقم (٢)يبين توزيع عينة مديرات البرنامج وفق متغيرا لمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسب المئوية %
ثانوية	1	%5.0
معهد	6	%19.0
إجازة	23	%76.0
المجموع	30	%100.0

من الجدول أعلاه يتضح إنّ عدد المديرات من خريجات الإجازة كان العدد الأكبر (23) مديرة بنسبة مقدارها (76 %) من عينة المديرات أي أكثر من النصف تلتها معهد (6)مديرات بنسبة (19 %) ثم الثانوية (1) بنسبة (5%) فقط.

٢- **سنوات الخبرة :** توزعت عينة مديرات البرنامج وفق متغير سنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (٣) يبين توزيع عينة مديرات البرنامج وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسب المئوية %
4-1	6	%20.0
9-5	12	%40.0
10فما فوق	12	%40.0
المجموع	30	%100.0

من الجدول أعلاه أنّ عدد المديرات ممن لديهم خبرة من (10 فما فوق) هو (12) مـــديرة، والمديرات ممن لديهم خبرة من (5-9 سنوات) (12) مديرة بنسبة بلغـــت (40.0 %) لكـــل واحدة وهي النسبة الأكبر،تلتها عدد المديرات ممن لديهم خبرة من (1-4 سنوات) هـــو (6) مديرة بنسبة بلغت (0. 20%).

٣- **<u>الدورات المتبعة من قبل المديرات:</u>**

توزعت عينة مديرات البرنامج بحسب الدورات المتّبعة كما يلي :

جدول رقم (٤) يبين توزيع عينة مديرات البرنامج وفق متغير الدورات المتّبعة

الدورات المتبعة	العدد	النسب المئوية
لم تتبع	7	%27.0
دورة واحدة	5	%14.0
دورتان	10	%34.0
ثلاث دورات	8	%25.0
المجموع	30	%100.0

من الجدول أعلاه أنّ عدد المديرات ممّنْ اتبعتْ دورتين بلغت (10) بنسبة (34.0%) وهي النسبة الأكبر، تلتها عدد المديرات ممن اتبعن ثلاث دورات (8) مديرة بنسبة بلغت (25.0 %)، ثم عدد المديرات اللواتي اتبعن دورة واحدة فقط (5) بنسب بلغت (14.0%) وهي النسبة الأصغر.

٤- تابعية الروضة: توزعت عينة مديرات البرنامج وفق متغير تابعية الروضة كما يلي :

جدول رقم (٥) يبين توزيع عينة مديرات البرنامج وفق متغير تابعية الروضة

تابعية الروضة	العدد	النسب المئوية
قطاع عام ومنظمات شعبية	4	%12.0
قطاع خاص	23	%78.0
قطاع حكومي	3	%10.0
المجموع	30	%100.0

من الجدول أعلاه أنّ عدد المديرات في القطاع الخاص بلغت (23) بنسبة (78.0%) وهي النسبة الأكبر، تلتها عدد المديرات عدد المديرات في القطاع العام والمنظمات الشعبية (4) مديرة بنسبة بلغت (12.0%)، ثم عدد المديرات في القطاع الحكومي (3) مديرات بنسبة بلغت (10.0%) وهي النسبة الأصغر.

٥- الإنتداب او الملكية: توزعت عينة مديرات البرنامج وفق متغير تابعية الروضة كما يلي :

جدول رقم (٦) يبين توزيع مديرات البرنامج وفق متغير درجة المديرة .

الإنتداب او الملكية	العدد	النسبة المئوية
مكلفة	6	%21.0
مالكة	22	%73.0
منتدبة	2	%6.0
المجموع	30	%100.0

من الجدول أعلاه أنّ عدد المديرات بحسب درجة المديرة بلغت : مالكة (22) مديرة بنسبة (73.0%) وهي النسبة الأكبر، تلتها عدد المديرات المكلفات (6) مديرة بنسبة بلغت (21.0%)، ثم عدد المديرات المنتدبات (2) مديرات بنسبة بلغت (6.0%) وهي النسبة الأصغر.

ثانياً ــ أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته اعتمدت الباحثة على الأدوات التالية:

١ــ استبانه موجهة إلى مديرات رياض الأطفال (عينة البحث الأصلي) في حمص وريفها،

٢ــ استبانه تُحدد فيها المهارات (الفكرية ،الفنية ، والإنسانية الاجتماعية) لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الأساتذة المتخصصين.

٣ــ مقياس المهارات (الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية) لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٤ــ برنامج تدريبي أعدته الباحثة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ٠

ثالثاً ــ خطوات تصميم (الاستبانة) :

١ــ الهدف من الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى توافر المهارات (الفكرية، الفنية، والإنسانية الاجتماعية) لمديرات رياض الأطفال في الواقع، ومدى الحاجة لتدريب المديرات عليها، من وجهة نظر المديرات (عينة البحث) ،والتي سيُبنى عليها البرنامج التدريبي المقترح.

٢ــ صياغة الاستبانة بصورتها الأولية : من اجل صياغة عبارات الاستبانة بصورتها الأولية قامت الباحثة بالخُطوات التالية :

أ ــ الاطلاع على الأدبيات والدراسات الخاصة بالإدارة والإدارة المدرسية وإدارة رياض الاطفال . كدراسة (العموش ، ١٩٩٧) ودراسة(قناوي،٢٠٠٠) ودراسة (الشعلان ، ٢٠٠١) ودراسة(الغامدي ، وحمدان ، ١٩٩٨) والاستفادة منها في بناء الاستبانة وتطويرها.

ب ــ الاطلاع على الأدوات والمقاييس العربية والأجنبية منها مقياس لبكرت (Likert) الخماسي المتكون من خمسة مستويات (دائماً، غالباً، أحيانا، نادراً، أبدا) ويقابلها درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب .

ج ــ صياغة الاستبانة : تألفت الاستبانة من قسمين :

القسم الأول : مقدمة توضح الهدف من الاستبانة ، ومتغيرات البحث التي تم الاعتماد عليها من(المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات ، التابعية ، ودرجة المديرة).

القسم الثاني : يضم بنود الاستبانة (فقراتها) البالغ عددها (١٤٢) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي : (المهارات الفكرية ــ المهارات الفنية ــ المهارات الإنسانية).

٣ــ الاستبانة في صورتها النهائية : تتضمن الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين، من قسمين:

ــ القسم الأول : يتكون من مقدمة الاستبانة والهدف منها، ومتغيرات البحث التي تم الاعتماد عليها من (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ،الدورات ، التابعية ، ودرجة المديرة).
ــ القسم الثاني : يضم الفقرات اللازمة لمديرات رياض الأطفال التي بلغ عددها (١٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

١ ــ مجال المهارات الفكرية (العقلية) عددها (٢٦) فقرة
٢ ــ مجال المهارات الفنية التخصصية عددها (٧٥) فقرة
٣ ــ مجال المهارات الإنسانية الاجتماعية عددها (٢٥) فقرة

مع الاحتفاظ بالنسبة التي أقرها الخبراء في صيغتها النهائية بحيث حافظت على أهميتها النسبية. ملحق رقم (٣) . والجدول التالي يبين عدد الفقرات في كل مجال من المجالات الثلاثة:

جدول رقم (٧) الفقرات موزعة في كل مجال من المجالات الثلاثة

ت	المهارات (المجالات)	عدد الفقرات	النسبة المئوية %
١	المهارات الفكرية (العقلية)	٢٦	%٢٠،٧
٢	المهارات الفنية(التخصصية)	٧٥	%٥٩،٥
٣	المهارات الإنسانية(الاجتماعية)	٢٥	%١٩،٨
	المجموع	١٢٦	% ١٠٠

رابعاً ــ صدق الاستبانة:

ولتحديد نسبة أهمية كل مجال من هذه المجالات ،قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (١٤٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ،وعرضتها مع تعريفاتها الإجرائية على الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية، وتربية الطفل ،البالغ عددهم (١٢) خبيراً من الأساتذة المحكمين في جامعة البعث وجامعة دمشق وجامعة تشرين وجامعة بغداد ، ملحق رقم(٤) وذلك في الحكم على الفقرات من حيث:ــ

ــ ملائمة الفقرة للمجال الموجودة فيه ضمنياً .
ــ صلاحية الفقرات من حيث الصياغة.
ــ اقتراحات أخرى (إضافة ، تعديل ،وحذف)

علماً أنّ الفقرات تتكون من بديلين اختيارين (مناسبة ــ غير مناسبة).
وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم عَدلت بعض الفقرات وحُذفت أخرى لكونها مكررة وثالثة غير صالحة من وجهة نظر الخبراء إذ لم تحظ بموافقة(١٠٠%) من الخبراء، وتم تقدير نسبة أهمية كل مجال كما يلي :

جدول رقم (٨) تقدير نسبة أهمية كل مجال من المجالات الثلاث

المجال(المهارات	تقدير الخبراء %												المتوسط
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	
المهارات الفكرية	٢٠	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	≈ ١٨%
المهارات الفنية التخطيط	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	١٥	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	١٥	≈١٧%
التنظيم	١٠	١٠	٥	١٠	٥	١٠	١٠	١٠	٥	١٠	٥	١٠	≈ ٨%
التوجيه	١٠	١٥	١٥	١٠	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	١٠	١٥	١٠	≈١٢%
الرقابة	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٢٠	≈١٧%
التقويم	١٠	٥	١٠	١٠	٥	٥	١٠	٥	١٠	١٠	٥	٥	≈٨%
المهـــــــــارات الإنسانية	٥	١٠	٥	١٠	٥	٥	٥	١٠	٥	١٠	٥	٥	≈٧%
الاتصال	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	≈١٣%
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠%

وفيما يلي أبرز آراء المحكمين وملاحظاتهم:

١ـ أجمعت آراء المحكمين بدرجة عالية على أهمية جميع المهارات الواردة في الاستبانة .

٢ـ اقترح بعض المحكمين تعديل صياغة بداية المهارة، بحيث تحذف عبارة (القدرة على..) ويكتفي البدء بالمصدر الذي يلي العبارة.

٣ـ أجمعت الآراء على شمول المهارات لمجالات عمل مديرات رياض الأطفال كافة كما ينبغي أن تكون.

٤ـ اقترح بعض المحكمين حذف بعض المهارات لتكرار ذكرها في صياغة متشابهة، وقد تم حذف بعضها والإبقاء على غيرها بعد تعديل في صياغتها.

٥ـ اقترح عدد من المحكمين إضافة مهارة جديدة تتعلق بالمهارات الإنسانية الاجتماعية للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وتمت إضافة مهارة الاتصال.

وبعد دراسة آراء المحكمين وملاحظاتهم قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات المقترحة،ومن ثم وضع الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك يتحقق شرط الصدق في الإستبانة وهو الصدق الظاهري(Face validity) إذْ يشير أيبل(Eble) إلى أنّ الصدق الظاهري يتحقق من خلال قيام مجموعة من الخبراء بفحص الفقرات وتقدير مدى ملائمتها للسمة المقاسة.

(Eble , 1972, p.555)

وبذلك تمت الإجابة على السؤال الأول من الأسئلة التي وردت في مشكلة البحث الحالي وهو:
(ما المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات) ؟ملحق رقم(٨)

خامساً ــ ثبات الاستبانة :

للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة على طريقتين هما:

١ــ طريقة إعادة الاختبار: Retest : إذْ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على(١٠) مديرات روضة من أفراد العينة الاستطلاعية ،وأعيد تطبيق الاستبانة بعد أسبوعين ، وبعد تصحيح الإجابات في التطبيقين (حسب معامل ارتباط بيرسون) بين درجات التطبيق في المرة الأولى ودرجات التطبيق في المرة الثانية كان معامل الثبات (٠,٩٦) وهو معامل ثبات جيد لان مربع معامل الارتباط (الثبات) يساوي (٠، ٩٧) تقريبا. إذ يُعد معامل الثبات جيدا إذا كان مربعه يساوي (٠،٧٥) فأكثر .

٢ــ طريقة تحليل التباين: معادلة ألفا. كرونباخ (Crnbach.Alpha)

للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (الاستبانة) حيث تم استخراج الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى المجالات الثلاثة ، إذْ قامت الباحثة بتحليل إجابات العينة ثم حساب الثبات باستخدام المعادلة آنفة الذكر فكان : للبرنامج ككل (٠,٩٦٨) ولمجال المهارات الفكرية (العقلية) (٠,٨٨٤) ولمجال المهارات الفنية التخصصية (٠,٩٦٠) ولمجال المهارات الإنسانية الاجتماعية (٠,٨٩٥) والجدول الآتي يوضح هذه المعاملات .

جدول (٩) يبين معاملات الثبات للأداة (الاستبانة) ككل وللمجالات

ت	المجـــالات (المهارات)	معامـل الثبـات %
١	المقياس ككل	%0.968
٢	المهارات الفكرية (العقلي)	%0.884
٣	المهارات الفنية (التخصصية)	%0.960
٤	المهارات الإنسانية الاجتماعية	%0.895

وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة α = 0.968–للمجموع الكلي للمقياس وهذا يؤكد وجود ثبات بمستوى مرتفع بحسب المقاييس الإحصائية.

وهذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a. 0.01) وتعد هذه القيم مقبولة في هذا النوع من البحوث يتبين لنا أن Alpha Cronbach's (ألفا كرونباخ) هو 0.74 وهذا يدل على أنّ الاستبانة ثابتة.

سادساً ــ الدراسة الاستطلاعية للاستبانة :

من أجل التأكد من أن العبارات مفهومة وواضحة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) مديرات ، ملحق رقم (٧)

وقد تم استبعادهنّ من عينة البرنامج التدريبي المقترح وبعد اطلاعهنّ على تعليمات الاستبانة وإرشاداتها ، وملء البيانات المطلوبة منهنّ ،بفترة زمنية تقـارب (٣٠) دقيقـة، اسـتخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي اعتمدته لامتيازه عن غيره مـن المقـاييس بكونه :

ــ من الطرق المفضلة في التنبؤ بالسلوك .

ــ إن تعدد البدائل فيه يتيح للمستجيب أن يُعبر بصورة أشمل لكل فقرة .

ــ انه يعطي معلومات أوسع عن موقف المستجيب.

ــ انه يعتمد اعتمادا كليا ورئيسا في حذف الفقرات غير المناسبة عن طريق تحليل الفقرات.

((Ahman , 1971,p.331) ومن أجل الاستجابة لفقرات الاستبانة والتـي تـم صـياغتها صياغة إيجابية وطلب من أفراد العينة الإجابة بتحديد درجة الحاجة وفق التدرج الخماسي:

(دائما ــ غالبا ــ أحيانا ــ نادرا ــ أبدا) ولحساب الدرجات أعطيت الأوزان(٥، ٤، ٣، ٢، ١) وفق التالي:

إذا كانت الإجابة (دائما) تعطى العلامة (٥)

إذا كانت الإجابة (غالبا) تعطى العلامة (٤)

أذا كانت الإجابة (أحيانا) تعطى العلامة (٣)

إذا كانت الإجابة (نادرا) تعطى العلامة (٢)

إذا كانت الإجابة (أبداً) تعطى العلامة (١)

سابعاً ــ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package For Social Science) وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:ــ

١ــ حساب التكرارات.

٢ــ النسب المئوية.

٣ــ المتوسطات الحسابية

٤ ــ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لاستخراج معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار(Test-Retest) لحساب درجات التطبيق في المرة الأولى ودرجات التطبيق في المرة الثانية.

٥ ــ معامل ألفا–كرونباخ : لحساب ثبات الاستبانة، ومعامل الثبات بين فئات متغير المؤهل العلمي ،ومتغير سنوات الخبرة ، والدورات التدريبية، ودرجة المديرة، وتابعية الروضة.

(علام ، ٢٠٠٠ ، ١٦٥)

٦ ــ الاختبار التائي (T. Test) لإيجاد الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين.

٧ ــ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):لاستخراج مجموع المربعات ومتوسطات المربعات للمهارات الفكرية والفنية والإنسانية.

٨ ــ اختبار شيفيه(Schaffer) لاستخدام المقارنات البعدية.

٩ــ ولاستخراج دلالة الفروق بين المتوسطات قبل التدريب وبعده، وقياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح، قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأساليب المناسبة.

(أبو حطب، صادق:١٩٩٦، ٣٦٥):

ا ــ حساب متوسط الفروق بين الدرجات (قبل التدريب وبعده) وفق المعادلة التالية:

مج ف

م ف=----------

ن

م ف : هو متوسط الفروق بين الدرجات قبل التدريب وبعده.

مج ف : هو مجموع الفروق بين الدرجات قبل التدريب وبعده.

ن : هي حجم العينة (عدد أفراد العينة).

ب ــ حساب الانحراف عن متوسط الفروق بين الدرجات حسب المعادلة التالية:

ح ف = ف – م ف

ح ف : هو الانحراف عن متوسط الفروق بين الدرجات.

ف : هو الفرق بين الدرجة قبل التدريب وبعده

م ف : هو متوسط الفرق بين الدرجات

ج ــ حساب مربع الانحرافات عن متوسط الفروق بين الدرجات ح ٢ ف .

د ــ حساب **ت ((T- test** لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات، وذلك للمجموعات المرتبطة أو المجموع الواحدة قبل التدريب وبعده وفق المعادلة التالية:

م ف

ت =-----------------

مج ح٢ ف

جذر ———— ن (ن –١)

المحور الثاني

البرنامج التدريبي المقترح
(بناؤه .وتطبيقه .وقياس فاعليه)

أولاً . خطوات بناء البرنامج التدريبي المقترح

.الخطوات التمهيدية للبرنامج التدريبي المقترح

.الخطوات الإجرائية للبرنامج التدريبي المقترح

ثانياً . ضبط البرنامج التدريبي المقترح

ثالثاً .إجراءات تطبيق البرنامج التدريبي المقترح

رابعاً . قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح

المحور الثاني

البرنامج التدريبي المقترح

أولاً ــ خطوات البرنامج التدريبي المقترح

ــ الخطوات التمهيدية للبرنامج التدريبي المقترح :ــ

أولا ــ <u>الجانب النظري</u> : لا يمكن بناء برنامج تدريبي دون الرجوع إلى الخلفية النظرية للموضوع ،ومراجعة عدد من الدراسات والبرامج المصممة لتطوير مهارات معينة لدى الفئات العمرية المختلفة . وقد تم وضع الصورة الأولية للبرنامج بعد الإجراءات التالية : ــ

١ ــ الإطلاع على عدد من الأدبيات العربية والمحلية التي تناولت الإدارة التربوية ، والتعليمية والمدرسية ، ورياض الأطفال ، (الاغبري ، ٢٠٠٠)، (الفقي ،١٩٩٤) ،(بدر،١٩٩٥)، (البوهي ٢٠٠١) ،(الطويل ،٢٠٠٠) ، (حسان والعجمي ،٢٠٠٧) ، (الحطيبة ، ٢٠٠٩) (الخثيلة ، ٢٠٠٠) ، (الأغبري ،٢٠٠٠) ، (الحريري،٢٠٠٢) وفي مجال تكنولوجيا المعلومات (سلامة ، ١٩٩٧,٢٠٠٧) (سالم ،٢٠٠٤) ، (رومية والبراد عي ، ٢٠٠٩)

٢ــ الإطلاع على عدد من البرامج التدريبية في مجال الإدارة ، مثل (مرتضى و١٩٩٢) (الغدير ،٢٠٠١) (العموش ،١٩٩٧) (الهدهود ،١٩٩١) (الغامدي ،٢٠٠٣)

٣ــ الإطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة (الشرقاوي ،١٩٩٢)، دراسة (كعكي،٢٠٠٠) (ناصيف ،٢٠٠٥) ودراسة (الحسن ،٢٠٠٣) ، ودراسة(مرسي ، ٢٠٠١) ودراسة (الخثيلة ،١٩٩٩) .

ثانياً ــ <u>تحديد مهارات مديرات رياض الأطفال(عينة البحث التدريبية)</u>: ــ

١ــ المهارات الفكرية (العقلية) لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات التي تشمل : (مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات،التفكير الابتكاري،التكامل، البحث والتحليل، التنبؤ وتوقع الأحداث، التعامل والنظرة الشمولية، الذكاء، المبادأة، ضبط النفس، الخريطة الذهنية وآلية سوات).

٢ــ المهارات الفنية (التخصصية) لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات التي تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم).

٣ــ المهارات الإنسانية الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٤ ــ مهارة الاتصال لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً ــ <u>تحديد عينة البحث التدريبية</u>: ــ تم تحديد (عينة البحث التدريبية) من مديرات رياض الأطفال البالغ عددهن (٣٠) مديرة وقد تم اختيارهنّ في ضوء الاعتبارات التالية: ــ

١ ــ من المديرات اللواتي لا تقل سنوات الخبرة لديهنّ عن خمس سنوات .

٢ ـ من المديرات اللواتي لم يتبعْنّ دورات تدريبية خاصة بتطوير المهارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات، أو ممن اتبعنّ دورة واحدة فيها فقط.

٣ ـ من المديرات اللواتي لديهنّ مؤهل علمي (ثانوي).

٤ ـ من المديرات الراغبات طواعية للتدريب على تنفيذ البرنامج التدريبي.

ـ الخطوات الإجرائية للبرنامج التدريبي المقترح :ـ

بعد تحديد الحاجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال ،والتي تعد الأساس في عملية التدريب وهي المدخل العلمي لحل كثير من المشكلات وجَعل التدريب ذا فائدة حقيقية، كذلك تُعد القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية تخطيط وبناء البرامج التدريبية المختلفة والتي تساعد في وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب ، وإنّ عملية تحديد الحاجات التدريبية في مجتمع المعلوماتية تعتمد على أُسس علمية منظمة تبتعد عن الاجتهادات الشخصية والارتجالية وتستمد من تحليل المؤسسة وظائفها وحاجات أفرادها . (السيد: ١٩٩٧، ٤ـ٦)

وعليه فإن هناك خطوات إجرائية للبرنامج التدريبي المقترح تشمل مايلي: ـ

أولاًـ الأُسس التي بُني عليها البرنامج التدريبي المقترح:ـ

١ـ مراعاة احتياجات مديرات رياض الأطفال بمدينة حمص وريفها، والتي تم التعرف عليها من خلال احتياجات مديرات رياض الأطفال لمدينة حمص وريفها، والتي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمديرات رياض الأطفال، والتي تضمنت ثلاث مهارات(فكرية ، وفنية ، وإنسانية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ـ مراعاة الفروق الفردية للمديرات في اكتساب المهارات المطلوبة وبالسرعة التي تناسب قدرات المديرة بصرف النظر عن طول أو قصر المدة التي تقضيها في ذلك، ويكون ذلك تحت إشراف وتوجيه المدربة، وأن تدرك المتدربة أنه لا سبيل لاجتيازها هذا البرنامج بنجاح إلا إذا أنجزت عملياً المهارات التي يحتويها البرنامج التدريبي كافة وحسب المعايير الموضوعة.

٣ ـ الاعتماد على التعلّم الذاتي، إذ أن البرنامج يجب أن يتميز بالفردية في التعليم والتعلّم من حيث الأهداف والمحتوى والأنشطة والمدة الزمنية، فكل مديرة متدربة تتقدم حسب سرعتها وقدرتها الذاتية، فتتعلم ما تحتاجه من مهارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات،وتقوم بتنفيذها في الوقت الذي يتناسب مع قدراتها في إنجاز ذلك.

٤ـ مراعاة التنوع في الموضوعات والوسائل والأنشطة في أثناء تنفيذ البرنامج، حيث تم اختيار

العديد من الأنشطة والموضوعات المتنوعة والوسائل المتوفرة في عمليات إعداد المديرات المتدربات على المهارات (الفكرية والفنية والإنسانية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ــ إيجابية المديرات المتدربات من خلال تنفيذ الأنشطة والإجابة عن الأسئلة.
٦ ــ مشاركة الباحثة للمتدربة في عمليات ومراحل التخطيط للتدرب،فإن ذلك يساعد على إتاحة فرص أكبر لتجريب الأفكار وتبادل الخبرات، ويساعد المتدربة على تحقيق ذاتها.
٧ ــ ضرورة إفادة التدريب من نتائج البحوث والدراسات العلمية والتربوية التي يمكن أن تقدم الأسس لبرامج أكثر فاعلية.
٨ ــ مساعدة المديرات المتدربات على استخدام استراتيجيات التعلم الالكتروني في المهارات في أثناء ورشات العمل التدريبية ومشاركتهنّ الإيجابية لتطوير تلك المهارات.
٩ ــ تحقيق التوازن بين الجانبين العملي والنظري،وتنمية الخبرات الفردية للمديرات في البرنامج التدريبي والمناقشات التي تدور في ورشات العمل والاستفادة من الخبرة الميدانية.
١٠ ــ تشجيع المديرات المتدربات على التأمل المستمر واختبار أفكارهنّ عن طريق توجيه الأسئلة لهنّ في أثناء التدريب.

وبعد الاطلاع على العديد من البرامج التدريبية التي وردت سابقاً قامت الباحثة بتصميم البرنامج التدريبي المقترح وفقاً لمنهجية النُظم في التدريب والذي يتكون من (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) وقد اشتمل البرنامج أربعة مجالات رئيسة هي: (الأهداف ــ المحتوى ــ الأساليب ــ التقويم).

ثانياً ــ أهداف البرنامج التدريبي المقترح: ــ

ــ **الأهداف العامة:ــ** يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال (الفكرية العقلية، والفنية التخصصية، والإنسانية الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات في محافظة حمص. وذلك ببناء برنامج تطويري للممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال يعمل على تطوير العملية التربوية فيها من خلال تطوير الأداء وتحسينه، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المديرات نحو الجوانب النظرية والتطبيقية في الإدارة.

ــ **الأهداف الخاصة:ــ** يتوقع في نهاية البرنامج أنْ تصبح المديرة قادرة على:ــ
١ــ اكتساب المهارات الفكرية (العقلية) النظرية والتطبيقية وارتفاع مستوى المهارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.
٢ــ اكتساب المهارات الفنية (التخصصية) النظرية والتطبيقية وارتفاع مستوى المهارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.
٣ــ اكتساب المهارات الإنسانية (الاجتماعية) النظرية والتطبيقية وارتفاع مستوى المهارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٤ــ اكتساب مهارة الاتصال والمعلومات النظرية والتطبيقية وارتفاع مستوى المهارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً ــ <u>تحديد محتوى البرنامج التدريبي المقترح</u>: ــ

تم تحديد المحتوى الذي اعتمده البرنامج التدريبي للمهارات المطلوب تدريبها لعينة مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات الذي يشمل : ــ

١ ــ المهارات الفكرية (العقلية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات:

ــ (مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات) تعريف المشكلة، القرار، أنواع المشكلات القرارات والخطوات العلمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ مفهوم مهارات (التفكير الابتكاري،التكامل، البحث والتحليل، التنبؤ وتوقع الأحداث، التعامل والنظرة الشمولية، الذكاء، المبادأة، ضبط النفس، الخريطة الذهنية وآلية سوات) وأهميتها وكيفية تطويرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢ ــ المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات:

ــ المهارة الفنية في التخطيط: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، والمهام اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ مهارة التنظيم: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، والمهام اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ مهارة التوجيه: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، والمهام اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال) في ضوء تكنولوجيا المعلومات

ــ المهارة الفنية في الرقابة: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، والمهام اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ المهارة الفنية في التقويم: (مفهومها، أهميتها، أهدافها، والمهام اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ المهارات الإنسانية الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

ــ صفات المديرة التي تتمتع بالمهارات الإنسانية

ــ تحديد مهام المديرات في المهارة الإنسانية الاجتماعية

ــ تفسير المكونات السلوكية لدى المديرات(مفهوم التحفيز ، وأنواعه)

ــ وكيفية تنمية المهارات الإنسانية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٤ ــ مهارة الاتصال والمعلومات (مفهوم الاتصال ، أهميته ، أهدافه ، وسائله ، توضيح أساليب تطوير مهارة الاتصال للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات) .

وبذلك تمت الإجابة على السؤال الثالث من الأسئلة التي وردت في مشكلة البحث الحالي وهو:

(ما محتوى البرنامج التدريبي المقترح الذي يهدف الى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات) .

رابعاً ــ تحديد الأساليب المتبعة في التدريب على البرنامج :

تنوعت الأساليب المُتبعة في البرنامج التدريبي، حيث اتبعت الباحثة :

ــ أسلوب ورشات العمل التدريبي لتدريب مديرات رياض الأطفال مستعينة بجهاز الحاسوب وهذا الأسلوب يتطلب أنشطة متنوعة شملت: (أسلوب المحاضرة، أسلوب المناقشة، أسلوب دراسة الحالة، أسلوب التعلم الذاتي) من خلال الدليل الموزع على المديرات من قبل الباحثة مع قرص ليزري .C.D.

ــ أسلوب تبادل الزيارات.

ــ أسلوب التقويم الفردي.

خامساً ــ تحديد أساليب التقويم:

ويقصد به التغيّر المقصود الذي حققه البرنامج التدريبي في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال

(الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

وقد قامت الباحثة بتقويم البرنامج على الشكل التالي:

أ – التقويم القبلي: وفيه تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال قبلياً للتعرف على مستوى أدائهنّ قبل تطبيق البرنامج.

ب ــ التقويم المرحلي أو البنائي: وهو تطبيق ذاتي تقوم به الباحثة في أثناء التدريب على البرنامج للمديرات المتدربات من خلال دراستهنّ الذاتية لمحتوى دليل البرنامج التدريبي.

ج ــ التقويم البعدي: وهو تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للتعرف على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي لقياس فاعليته في تحقيق أهداف البرنامج المتمثل في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

---

*) ملحق رقم (١٠) يمثل البرنامج التدريبي المقترح في صورته النهائية

ثانياً ــ ضبط البرنامج التدريبي المقترح :

بعد إن تم بناء البرنامج التدريبي المقترح، قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للبرنامج على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم عليه وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول:
أ ــ مدى وضوح الأهداف وملائمتها وارتباطها بالهدف العام للبرنامج التدريبي المقترح.
ب ــ مدى وضوح المادة العلمية ومناسبتها للمديرات المتدربات.
ج ــ مدى وضوح الأساليب المختارة لتحقيق الأهداف.
وقد اقترح عدد من المحكمين تعديل بعض الأهداف من حيث الصياغة،لتكون أكثر وضوحاً للمتدربات، وكذلك إضافة بعض الأنشطة في أثناء التدريب، وفي ضوء مقترحات وملاحظات الأساتذة المتخصصين، تم إجراء التعديلات اللازمة، وبهذا أصبح البرنامج التدريبي المقترح في صورته النهائية قابلاً للتطبيق.
وبذلك تمت الإجابة على السؤال الثالث من الأسئلة التي وردت في مشكلة البحث وهو:
ــ (ما صورة محتوى البرنامج التدريبي المقترح الذي يهدف إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات).

ثالثاً ــ إجراءات تطبيق بناء البرنامج التدريبي المقترح :

قامت الباحثة بتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح الذي أعدت فقراته السابقة وإعداد محتواه على شكل دليل لمديرات رياض الأطفال الذي يصلح للدراسة الذاتية، كما تضمن البرنامج ورشات تدريبية على الموضوعات الواردة في الدليل.
كما تم إعداد أداة التقويم التي سيتم قياس أثر البرنامج التدريبي المقترح عليها من خلال مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال ،وتتمثل إجراءات تنفيذ البرنامج بما يلي:
١ ــ التقويم القبلي(مرحلة ما قبل البرنامج):
تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال الذي أعدته الباحثة على (عينة البحث التدريبية) من المديرات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح بغية التعرف على مستوى الأداء المبدئي لمهارات المديرات (الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المديرات أنفسهنّ.
وتكمن أهمية التقويم القبلي للبرنامج التدريبي في النقاط التالية:
ــ التأكد من أن موضوعات البرنامج تلبي الحاجة الفعلية للوصول إلى أداء أفضل
ــ التأكد من تسلسل الموضوعات التدريبية تسلسلا منطقيا يحقق التدرج في بناء المادة
ــ اختبار الأسلوب التدريبي الملائم للموضوعات التدريبية.
ــ التنوع في الأساليب التدريبية لأبعاد الملل عن المتدربات .

ــ التأكيد على التطبيقات العلمية والجلسات التدريبية عقب المعلومات النظرية .
ومن هذا المنطلق نرى أن عملية التقويم ضرورية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي لأنها عمليـــة اكتشاف نواحي القوة والضعف في تصميم البرنامج حتى نتمكن من معالجتها وتعديلها مبكرا. (بوبطانة : ١٩٨٢ ٣٢)

٢ــ تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح:

استغرق التدريب على البرنامج التدريبي المقترح وتنفيذه من قبل المديرات المتدربات ثمانية أسابيع من ٢٠١١/١/٣٠ ولغاية ٢٤/٣/ ٢٠١١بواقع جلستين أسبوعياً لكل مجموعة من المديرات المتدربات ، وذلك من خلال الدراسة الذاتية لدليل مديرات رياض الأطفال، للتدريب على ورشات العمل التدريبية لغرض تطوير مهاراتهنّ في ضوء تكنولوجيا المعلومات.وقد التقت الباحثة مع المديرات المتدربات قبل بدء البرنامج التدريبي المقترح وذلك لغرض:

ــ عرض البرنامج التدريبي على المديرات المتدربات ،وتوضيح الهدف العام منه.
ــ توضيح الأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي المقترح.
ــ شرح الأسس والإرشادات للمديرات المتدربات الواردة في الدليل.
ــ تحديد مواعيد جلسات الورشات التدريبية بما يتناسب مع دوام المديرات في الروضات.
ــ تزويد كل مديرة متدربة بنسخة من الدليل مع قرص ليزري (C.D.).
ــ تحديد مكان جلسات الورش التدريبية مع المديرات المتدربات ،ومدتها ساعتان في يوم الأحد ،وساعتان يوم الأربعاء ، من كل أسبوع لكل مجموعة من المديرات في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع مراعاة ظروف المديرات من حيث المكان والزمان.

٣ــ التقويم البعدي(مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج):

بهدف التعرف على مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح، قامت الباحثة بتطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال على (عينة البحث التدريبية) وقياس أثره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات من خلال رفع مستوى أداء المديرات المتدربات ومقارنته بنتائج التطبيق القبلي له، والمعالجة الإحصائية اللاحقة تبين نتائج التطبيق القبلي للبرنامج التدريبي ونتائج التطبيق البعدي له.

رابعاً ــ قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح

ــ بناء مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال

ــ إجراءات تطبيق المقياس

ــ نتائج تطبيق المقياس ومعالجته إحصائيا

١ ــ بناء مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال :ــ

ا ــ الهدف من المقياس:

إن الهدف من بناء مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال وضبطه ثم عرض نتائج تطبيقه القبلي(قبل تدريب المديرات على البرنامج التدريبي المقترح) وعرض نتائج تطبيقه البعدي أي (بعد تدريب المديرات)،هو حساب فاعلية البرنامج التدريبي من خلال دلالة الفروق بين التطبيقين القبلي والبعدي للمقياس.

ب ــ المقياس في صورته الأولية :ــ لغرض قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح قامت الباحثة بإعداد المقياس في صورته الأولية، وقد تكوّن المقياس من (١٢٦) فقرة تمثل المهارات (الفكرية " العقلية" ، الفنية"التخصصية " ، والإنسانية " الاجتماعية ")، التي ينبغي أن تتوافر لدى مديرات رياض الأطفال والتي تُسهم في تطوير الإدارة التربوية لرياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات و بناءً على الحاجات التدريبية للمديرات التي تمّ تحديدها من قبل الباحثة.

وقد كانت فقرات المقياس موزعة على ثلاثة مجالات هي:

ــ المهارات الفكرية (العقلية) / ٢٦ / فقرة

ــ المهارات الفنية (التخصصية) / ٧٥ / فقرة

ــ المهارات الإنسانية (الاجتماعية) / ٢٥ / فقرة

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ، لمعرفة مدى استجابات المديرات على فقرات المقياس .

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي للحدود الدنيا والعليا. تم حساب المدى (٥–١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمه في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠، ٨) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس.

(بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية .

وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول التالي :

جدول رقم (١٠) مقياس ليكرت الخماسي

درجة المقياس	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
١	أبدا (منخفضة جدا)	من ١ إلى اقل من ١، ٨٠
٢	نادرا (قليلة)	من ١،٨٠ إلى اقل من ٢،٦٠
٣	أحيانا (متوسطة)	من ٢، ٦٠ إلى اقل من ٣، ٤٠
٤	غالبا (عالية)	من ٣، ٤٠ إلى اقل من ٤، ٢٠
٥	دائما (عالية جدا)	من ٤، ٢٠ إلى اقل من ٥

من أجل الاستجابة لفقرات الأداة والتي تم صياغتها صياغة إيجابية وطلب من أفـراد العينـة الإجابة بتحديد درجة الحاجة وفق التدرج الخماسي(دائماً ــ غالباً ــ أحيانا ــ نادراً ــ أبداً) ولحساب الدرجات أعطيت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وفق التالي:

ــ إذا كانت الإجابة (دائما) تعطى العلامة (٥)

ــ إذا كانت الإجابة (غالبا) تعطى العلامة (٤)

ــ إذا كانت الإجابة (أحيانا) تعطى العلامة (٣)

ــ إذا كانت الإجابة (نادراً) تعطى العلامة (٢)

ــ إذا كانت الإجابة (أبدا) تعطى العلامة (١)

ب ــ صدق المقياس:ــ

تمّ عرض المقياس في صورته الأولية على (١٢) محكّماً من الأساتذة المتخصصـين فـي مجال الإدارة التربوية وإدارة تربية الطفل من جامعة دمشق، وجامعة بغداد، وجامعة البعـث، وجامعة تشرين. للحكم على فقرات المقياس من حيث:ــ

ــ مناسبة كل فقرة في المقياس لقياس ما وُضعت لأجله.

ــ مدى انتماء الفقرة للمجال الذي وردت ضمنه.

ــ مدى وضوح الفقرة في المقياس وإعادة صياغتها إذا لزم الأمر.

ــ تعديل أو إضافة فقرات يرونها مناسبة أو غير مناسبة.

ــ تحديد مدى أهمية كل مجال من مجالات المقياس.

وقد أجمع المحكمون على أهمية مجالات المقياس التي تقيس مهارات مديرات رياض الأطفال، وتمّ تعديل بعض الفقرات بما يتسق مع ملاحظات المحكمين حتى أصـبح المقيـاس يتصـف بدرجة من الصدق الظاهري.

ج ــ ثبات المقياس:ــ تمّ حساب المقياس عـن طريـق اسـتخدام معامـل الفاكرونبـاج (CronbachAlpha) وتبيّن أنّ قيمته تساوي (٠،٠٩٦) وهي قيمة عالية مما يجعلنا نثق في

درجة ثبات المقياس. وبهذا تمّ التأكد من صدق وثبات المقياس وهذا مايجعلها صالحة للتطبيق على عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص.

د ــ المقياس في صورته النهائية :ــ يتكون المقياس في صورته النهائية من(١٢٦) فقــرة تمثل المهارات اللازمة لمديرات رياض الأطفال وكما صُنفت في ثلاثة مجالات رئيسة هي:ــ (المهارات الفكرية، المهارات العقلية، والمهارات الإنسانية).ملحق رقم (٣)

وبهذا تمّ التوصل إلى الصورة النهائية لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال بحيث تتناسب صياغة فقراتها جميعاً.

٢ــ إجراءات تطبيق المقياس :ــ

تمّ تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال قبل تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح

على عينة المديرات البالغ عددهنّ (٣٠) مديرة التي سيتمّ تدريبها على البرنامج المقترح، وقد حصل أفراد العينة على أقل من (٦٠%) من مجموع درجات المقياس وفقــاً لاســتجابات المديرات (عينة البحث التدريبية) على فقرات المقياس. كما تمّ التطبيــق القبلــي للمقيــاس بالتعاون مع مديرية محافظة حمص. و طلبت الباحثة من المديرات قراءة فقرات المقياس بدقة قبل الإجابة عليها ،ثم ملء البيانات المطلوبة . ومن ثم تمّ التطبيق البعدي للمقيــاس لمعرفــة فاعلية البرنامج التدريبي على مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات من خلال استجابة المديرات على فقرات المقياس. وبعدها قامت الباحثة بتصــحيح فقــرات المقياس بعد جمعها من المديرات وقد أعطت لكل استجابة درجة وفقاً لطريقة (ليكرت) ذات المستويات الخمسة .

٣ــ نتائج تطبيق المقياس ومعالجته إحصائياً:ــ

بعد تفريغ استجابات المديرات على مقياس مهارتهنّ وذلك لحساب فاعلية البرنامج التــدريبي المقترح على تلك المهارات وبالتالي تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

تمّ تحويل تلك الاستجابات إلى درجات حسب طريقة (ليكرت) ذات خمسة المستويات وقد أعطت الدرجات (١,٢,٣,٤,٥) والاستجابات (دائماً ، غالباً، أحياناً ، نادرا،أبداً).

ثم تمّ جمع درجات كل مديرة من مديرات العينتين على المقياس قبل تدريبهنّ على البرنــامج التدريبي المقترح.

كما تم جمع درجات كل مديرة من مديرات العينتين على المقياس بعد تدريبهنّ على البرنامج التدريبي المقترح.

الفصــل الثانـي

عرض النـتائــج وتـفسيرها ومناقشتها

- مقدمة ...
- نـتائج فروض البـحث وتـفسيرها
- أوجه الشبـه والاختـلاف بـين نـتائج البـحث الحالي ونـتائج الدراسات السابـقة
- الخلاصة والمقـترحات

الفصـــل الثاني

عرض النتائـــــج وتفسيرها ومناقشتها

ـ *مقدمـــــة:*

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها ومناقشتها بعد معالجتهـــا إحصائيا، وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف التي سعى إليها البحث، فضلا عن الإجابة عـــن أسئلة البحث، والتحقق من صحة الفرضيات التي طرحها البحث. علما أن الهـــدف الـــرئيس للبحث وهو برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات ريـــاض الأطفـــال فـــي ضـــوء تكنولوجيا المعلومات قد تحقق ، وفيما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

ـ *نتائج فروض البحث وتفسيرها :*

١ـ الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات ريـــاض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصـــية)، الفكريـــة (العقليـــة)، الإنســـانية (الاجتماعية) بين الاختبارين القبلي والبعدي بعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

أولاً ـ المهارات الفكرية (العقلية):

جدول (١١) استجابات المديرات للاختبارين القبلي والبعدي للمهارات الفكرية

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
قبلي	30	85.73	14.429	-5.289-	58	.000	دالة
بعدي	30	104.13	12.448				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار (T. test) نجد أن قيمة ت = ٥.٢٨٩ ومستوى دلالتهـــا ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نـــرفض الفرضـــية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات (الفكرية "العقلية " ـــــ الفنيـــة "التخصصـــية " الإنسانية "الاجتماعية ") بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

ثانياً ــ المهارات الفنية (التخصصية) :

جدول (١٢) استجابات المديرات للاختبارين القبلي والبعدي للمهارات الفنية

	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
تخطيط	قبلي	30	70.10	11.345	-19.484-	58	.000	دالة
	بعدي	30	114.77	5.380				
تنظيم	قبلي	30	53.73	16.823	-10.231-	58	.000	دالة
	بعدي	30	85.93	3.759				
توجيه	قبلي	30	30.13	9.302	-8.065-	58	.000	دالة
	بعدي	30	44.50	2.945				
رقابة	قبلي	30	29.17	7.702	-21.367-	58	.000	دالة
	بعدي	30	61.67	3.177				
تقويم	قبلي	30	17.20	7.658	-13.043-	58	.000	دالة
	بعدي	30	37.00	3.238				
المجموع الكلي	قبلي	30	200.33	49.080	-15.664-	58	.000	دالة
	بعدي	30	343.87	10.500				

ــ التخطيط : من الجدول السابق وباستخدام اختبار(T. Test) نجد أن قيمة ت = ١٩.٤٨٤ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

٢- التنظيم : من الجدول السابق وباستخدام اختبار (T. Test)نجد أن قيمة ت = ١٠.٢٣١ ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

٣- التوجيه : من الجدول السابق وباستخدام اختبار(T. Test) نجد أن قيمة ت = ٨.٠٦٥ ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

٤- الرقابة: من الجدول السابق وباستخدام اختبار (T.Test) نجد أن قيمة ت = ٢١.٣٦٧ ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

٥- التقويم: من الجدول السابق وباستخدام اختبار (T.Test) نجد أن قيمة ت = ١٣.٠٤٣ ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

٦- المجموع الكلي: من الجدول السابق وباستخدام اختبار(T.Test) نجد أن قيمة ت = ١٥.٦٦٤ ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

ثالثاً ــ المهارات الإنسانية (الاجتماعية):

جدول (١٣) استجابات المديرات للاختبارين القبلي والبعدي للمهارات الإنسانية

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
قبلي	30	80.17	14.737	-5.144-	58	.000	دالة
بعدي	30	99.57	14.476				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار(T.Test) نجد أن قيمة ت = 5.144-ومستوى دلالتها ٠.٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0,05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) بين الاختبار القبلي والبعدي بعد تطبيق للبرنامج المقترح.

مما سبق نجد أن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المتوسط الحسابي تبين تفوق الاختبار البعدي على الاختبار القبلي في جميع المهارات السابقة: الفكرية (العقلية)،الفنية(التخصصية)،

الإنسانية (الاجتماعية) ،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث التدريبية) في المهارات الفكرية(العقلية) ،الفنية (التخصصية) ، الإنسانية (الاجتماعية)على الاختبارين القبلي والبعدي بعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

ويمكن تفسير هذه النتيجة:

بأن فاعلية الأساليب التي اتبعتها الباحثة في تدريب المديرات في البرنامج التدريبي،وتنوعها من خلال . (أسلوب دراسة الحالة وعصف الدماغ وأسلوب المحاضرة والمناقشة الموجهة الحرة والزيارات الميدانية) والدليل الموزع للمديرات المتدربات ،والقرص الليزري C.D تؤكد النتيجة السابقة لإكسابهن المهارات الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات ،وهذا ما يؤكد فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في ضوء تكنولوجيا المعلومات . وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الرابع من أسئلة البحث الحالي وهو:

(ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات) ؟

٢ــ الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أولاً : المهارات الفكرية (العقلية):

جدول رقم (١٤) جدول يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفكرية (العقلية):

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفكرية (العقلية)	ثانوية	5	108.60	7.92465
	معهد	19	93.1579	13.26760
	إجازة	76	98.2763	14.20760
	المجموع	100	97.8200	14.05931

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الفكرية (العقلية)	بين المجموعات	1009.836	2	504.918	2.639	.077	غير دالة
	داخل المجموعات	18558.924	97	191.329			
	الكلي	19568.760	99				

نجد من الجدول السابق بعد استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف= (2.639) ومستوى دلالتها (0.077) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً : المهارات الفنية (التخصصية):

جدول رقم (١٥) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفنية (التخصصية):

المهارات الفنية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	ثانوية	5	110.80	5.63028
	معهد	19	91.3158	22.19873
	إجازة	76	97.7500	19.15141
	المجموع	100	97.1800	19.62033
التنظيم	ثانوية	5	80.8000	7.88670
	معهد	19	68.0000	18.43608
	إجازة	76	73.2895	15.29254
	المجموع	100	72.6600	15.78915
التوجيه	ثانوية	5	44.0000	2.44949
	معهد	19	37.5789	9.33521
	إجازة	76	39.8421	7.92137
	المجموع	100	39.6200	8.08888
الرقابة	ثانوية	5	56.0000	1.58114
	معهد	19	48.4211	16.67772
	إجازة	76	50.3026	13.89390
	المجموع	100	50.2300	14.11486
التقويم	ثانوية	5	31.6000	1.81659
	معهد	19	27.2105	11.24761
	إجازة	76	30.1316	8.91043
	المجموع	100	29.6500	9.20844
المجموع الكلي	ثانوية	5	323.20	17.59830
	معهد	19	272.53	75.20001
	إجازة	76	291.32	61.60914
	المجموع	100	289.34	63.49313

ANOVA

المهارات الفنية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	1605.605	2	802.802	2.133	.124	غير دالة
	داخل المجموعات	36505.155	97	376.342			
	الكلي	38110.760	99				
التنظيم	بين المجموعات	774.008	2	387.004	1.570	.213	غير دالة
	داخل المجموعات	23906.432	97	246.458			
	الكلي	24680.440	99				
التوجيه	بين المجموعات	178.823	2	89.412	1.377	.257	غير دالة
	داخل المجموعات	6298.737	97	64.935			
	الكلي	6477.560	99				
الرقابة	بين المجموعات	229.039	2	114.519	.570	.568	غير دالة
	داخل المجموعات	19494.671	97	200.976			
	الكلي	19723.710	99				
التقويم	بين المجموعات	149.708	2	74.854	.881	.418	غير دالة
	داخل المجموعات	8245.042	97	85.000			
	الكلي	8394.750	99				
المجموع الكلي	بين المجموعات	11400.482	2	5700.241	1.426	.245	غير دالة
	داخل المجموعات	387705.958	97	3996.969			
	الكلي	399106.440	99				

من الجدول السابق نجد **أن** :

١-**<u>التخطيط:</u>** وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(2.133) ومستوى دلالتها (0.124) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢-**<u>التنظيم:</u>** وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(0.570) ومستوى دلالتها (0.213) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣-**<u>التوجيه:</u>** وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(1.377) ومستوى دلالتها (0.257) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤-الرقابة: وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(0.570) ومستوى دلالتها (0.568) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥-التقويم: وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(0.881) ومستوى دلالتها (0.418) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦-المجموع الكلي: وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(1.426) ومستوى دلالتها (0.245) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثا- المهارات الإنسانية (الاجتماعية):

جدول رقم (١٦) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الإنسانية (الاجتماعية):

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الإنسانية	ثانوية	5	100.80	4.76445
	معهد	19	93.6316	12.62366
	إجازة	76	95.3026	16.21688
	المجموع	100	95.2600	15.20474

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	بين المجموعات	203.979	2	101.990	.436	.648	غير دالة
	داخل المجموعات	22683.261	97	233.848			
	الكلي	22887.240	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.436) ومستوى دلالتها (0.648) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط

درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة:

بأن المديرات اللواتي خضعنّ للبرنامج التدريبي واللواتي يحملنّ المؤهل العلمي(الثانوي) كنّ يفتقرن قبل البرنامج إلى المهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات مما جعلهن يتقبلنّ مضمون هذا البرنامج تقبلا كاملا بغض النظر عن مؤهلهنّ العلمي،وذلك عندما قُدمت لهنّ المعلومات ظهرت لديهنّ رغبة حقيقية بتطوير دواتهن،وأسلوب تعاملهن مع أطراف العملية التعليمية في الروضة والمتمثلة في المعلمات ،والأطفال ،والعاملات ،والمجتمع المحلي، الأمر الذي جعل جميع أفراد العينة التدريبية بغض النظر عن مؤهلهنّ العلمي يستفدنّ من البرنامج.

٣- الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات (الفنية "التخصصية" ــ الفكرية "العقليــة"ـــ الإنســانية "الاجتماعية ") يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

أولاً : في المهارات الفكرية " العقلية " :

جدول (١٧) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفكرية (العقلية)

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفكرية (العقلية)	1-4	20	103.25	14.75368
	5-9	40	96.1750	19.46316
	فوق فما 10	40	95.1500	21.63751
	المجموع	100	97.1800	19.62033

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الفكرية (العقلية)	بين المجموعات	942.135	2	471.067	1.229	.297	غير دالة
	داخل المجموعات	37168.625	97	383.182			
	الكلي	38110.760	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (1.229) ومستوى دلالتها (0.297) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل

الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: المهارات الفنية (التخصصية):

جدول (١٨) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفنية

المهارات الفنية	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	1-4	20	103.25	14.75368
	5-9	40	96.1750	19.46316
	10 فما فوق	40	95.1500	21.63751
	المجموع	100	97.1800	19.62033
التنظيم	1-4	20	77.5000	13.43013
	5-9	40	72.1000	15.37530
	10 فما فوق	40	70.8000	17.10780
	المجموع	100	72.6600	15.78915
التوجيه	1-4	20	41.6000	6.61259
	5-9	40	39.3500	8.13208
	10 فما فوق	40	38.9000	8.72015
	المجموع	100	39.6200	8.08888
الرقابة	1-4	20	54.4500	9.57230
	5-9	40	50.1000	12.62029
	10 فما فوق	40	48.2500	16.98982
	المجموع	100	50.2300	14.11486
التقويم	1-4	20	31.7500	7.01783
	5-9	40	29.5250	8.72952
	10 فما فوق	40	28.7250	10.57813
	المجموع	100	29.6500	9.20844
المجموع الكلي	1-4	20	308.55	47.68810
	5-9	40	287.25	61.13321
	10 فما فوق	40	281.82	71.67050
	المجموع	100	289.34	63.49313

ANOVA

المهارات الفنية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	942.135	2	471.067	1.229	.297	غير دالة
	داخل المجموعات	37168.625	97	383.182			
	الكلي	38110.760	99				
التنظيم	بين المجموعات	619.440	2	309.720	1.249	.291	غير دالة
	داخل المجموعات	24061.000	97	248.052			
	الكلي	24680.440	99				
التوجيه	بين المجموعات	102.060	2	51.030	.776	.463	غير دالة
	داخل المجموعات	6375.500	97	65.727			
	الكلي	6477.560	99				
الرقابة	بين المجموعات	513.660	2	256.830	1.297	.278	غير دالة
	داخل المجموعات	19210.050	97	198.042			
	الكلي	19723.710	99				
التقويم	بين المجموعات	123.050	2	61.525	.721	.489	غير دالة
	داخل المجموعات	8271.700	97	85.275			
	الكلي	8394.750	99				
المجموع الكلي	بين المجموعات	9814.215	2	4907.108	1.223	.299	غير دالة
	داخل المجموعات	389292.225	97	4013.322			
	الكلي	399106.440	99				

من الجدول السابق نجد:

١- **التخطيط:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(1.229) ومستوى دلالتها (0.297) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

٢- **التنظيم:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (1.249) ومستوى دلالتها (0.291) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٣- التوجيه: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(0.776) ومستوى دلالتها (0.463) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤- الرقابة: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (1.297) ومستوى دلالتها (0.278) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٥- التقويم: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.721) ومستوى دلالتها (0.489) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

٦- المجموع الكلي: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (1.223) ومستوى دلالتها (0.299) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ثالثا- المهارات الإنسانية "الاجتماعية":.

جدول (١٩) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الإنسانية "الاجتماعية"

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	1-4	20	105.05	12.95122
	5-9	40	93.4500	16.20850
	فوق فما 10	40	92.1750	13.42193
	المجموع	100	95.2600	15.20474

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	بين المجموعات	1666.435	2	833.217	4.515	.013	دالة
	داخل المجموعات	17902.325	97	184.560			
	الكلي	19568.760	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (4.515) ومستوى دلالتها (0.013) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.لمعرفة الفروق نستخدم اختبار شيفيه:

جدول رقم (١٨) اختبار شيفيه للمهارات الإنسانية

Scheffe — Multiple Comparisons

(I)خبرة	(J)خبرة	الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	القرار
1-4	5-9	11.60000*	3.97725	.017	دالة
	10فما فوق	12.87500*	3.97725	.007	دالة
5-9	1-4	-11.60000*	3.97725	.017	دالة
	10فما فوق	1.27500	3.24741	.926	غير دالة
10فما فوق	1-4	-12.87500*	3.97725	.007	دالة
	5-9	-1.27500-	3.24741	.926	غير دالة

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً بين الخبرة ١-٤ سنوات وباقي المجموعات لصالح سنوات الخبرة ١-٤ سنوات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة:

في أن سنوات الخبرة التي كانت لدى المديرات قبل البرنامج ليست بالقدر الكافي لتطوير المهارات الفكرية والفنية والإنساني الاجتماعية اللازمة للعمل الإداري في ضوء تكنولوجيا المعلومات. وذلك بسبب غياب الدورات التدريبية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.كما أن سنوات الخبرة إنْ توافرت تزودهنّ بالمعلومات التي تُعينهنّ على فهم الأعمال الإدارية ،وتوفر لهنّ أكبر وقت لممارسة وتطوير المهارات الثلاث في ضوء تكنولوجيا المعلومات،وكيفية التعامل معها،وفضلاً عن ذلك فإن ظروف عمل المديرات لا تدع لهنّ مجالاً لظهور خبرات جديدة متطورة في مجال إدارة الروضة في هذه المرحلة.

٤ــ الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات (الفكرية "العقلية" ــ الفنية "التخصصية" ــــ الإنســانية "الاجتماعية" يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

أولا : المهارات الفكرية " العقلية " :

جدول (٢٠) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفكرية (العقلية)

المجال	الدورات التدريبية المتبعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفكرية (العقلية)	لم تتبع	27	98.5185	11.58703
	دورة واحدة	14	95.3571	17.07723
	دورتان	34	98.4706	13.69635
	ثلاث دورات	25	97.5600	15.78786
	المجموع	100	97.8200	14.05931

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الفكرية (العقلية)	بين المجموعات	114.174	3	38.058	.188	.904	غير دالة
	داخل المجموعات	19454.586	96	202.652			
	الكلي	19568.760	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجـد أن قيمـة ف = (0.188) ومستوى دلالتها (0.904) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسـط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزي لمتغيـر مؤهل عدد الدورات المتبعة.

ثانياً : المهارات الفنية" التخصصية" :

جدول (٢١) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفنية

المهارات الفنية	الدورات التدريبية المتبعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	لم تتبع	27	99.3333	14.98717
	دورة واحدة	14	90.7857	25.89974
	دورتان	34	96.9118	20.37581
	ثلاث دورات	25	98.8000	19.45508
	المجموع	100	97.1800	19.62033
التنظيم	لم تتبع	27	73.7778	10.76080
	دورة واحدة	14	67.7143	22.59826
	دورتان	34	73.6471	15.95426
	ثلاث دورات	25	72.8800	16.09948
	المجموع	100	72.6600	15.78915
التوجيه	لم تتبع	27	40.8148	6.29430
	دورة واحدة	14	37.4286	10.76829
	دورتان	34	39.7353	8.33143
	ثلاث دورات	25	39.4000	8.01561
	المجموع	100	39.6200	8.08888
الرقابة	لم تتبع	27	52.6667	10.05370
	دورة واحدة	14	45.2143	18.09878
	دورتان	34	50.0588	14.11627
	ثلاث دورات	25	50.6400	15.47008
	المجموع	100	50.2300	14.11486
التقويم	لم تتبع	27	30.6667	5.97430
	دورة واحدة	14	26.5000	11.76533
	دورتان	34	30.2941	9.93777
	ثلاث دورات	25	29.4400	9.63103
	المجموع	100	29.6500	9.20844
المجموع الكلي	لم تتبع	27	297.26	43.73134
	دورة واحدة	14	267.64	86.21405
	دورتان	34	290.65	65.81511
	ثلاث دورات	25	291.16	64.99595
	المجموع	100	289.34	63.49313

ANOVA

المهارات الفنية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	765.668	3	255.223	.656	.581	غير دالة
	داخل المجموعات	37345.092	96	389.011			
	الكلي	38110.760	99				
التنظيم	بين المجموعات	410.511	3	136.837	.541	.655	غير دالة
	داخل المجموعات	24269.929	96	252.812			
	الكلي	24680.440	99				
التوجيه	بين المجموعات	107.440	3	35.813	.540	.656	غير دالة
	داخل المجموعات	6370.120	96	66.355			
	الكلي	6477.560	99				
الرقابة	بين المجموعات	517.711	3	172.570	.863	.463	غير دالة
	داخل المجموعات	19205.999	96	200.062			
	الكلي	19723.710	99				
التقويم	بين المجموعات	182.031	3	60.677	.709	.549	غير دالة
	داخل المجموعات	8212.719	96	85.549			
	الكلي	8394.750	99				
المجموع الكلي	بين المجموعات	8424.916	3	2808.305	.690	.560	غير دالة
	داخل المجموعات	390681.524	96	4069.599			
	الكلي	399106.440	99				

من الجدول السابق نجد أن :١- **التخطيط:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(0.656) ومستوى دلالتها (0.581) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٢- **التنظيم:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.541) ومستوى دلالتها (0.656) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٣- **التوجيه:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف= (0.540) ومستوى دلالتها (0.656) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٤- الرقابة: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.863) ومستوى دلالتها (0.463) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٥- التقويم: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.709) ومستوى دلالتها (0.549) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٦- المجموع الكلي: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.690) ومستوى دلالتها (0.560) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية) يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

ثالثاً – المهارات الإنسانية" الاجتماعية":

جدول (٢٢) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الإنسانية " الاجتماعية"

المجال	الدورات التدريبية المتبعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	لم تتبع	27	97.0741	9.52699
	دورة واحدة	14	89.6429	15.46513
	دورتان	34	94.5588	18.11109
	ثلاث دورات	25	97.4000	15.72154
	المجموع	100	95.2600	15.20474

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	بين المجموعات	661.792	3	220.597	.953	.418	دالة
	داخل المجموعات	22225.448	96	231.515			
	الكلي	22887.240	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(0.953) ومستوى دلالتها (0.418) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الدورات التدريبية **ويمكن تفسير هذه النتيجة:**

بان الدورات التي تلقتها المديرات قبل البرنامج تركز في محتواها في إعداد المديرات المتدربات بأساليب المعرفة النظرية دون الاهتمام بالجوانب العلية التطبيقية ،والحاجات الفعلية للمديرات التي تمكنهنّ من أداء مهاراتهنّ الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات،واقتصرت هذه الدورات على الموضوعات المتعلقة برياض الأطفال دون التطرق إلى موضوعات في الإدارة والمهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.وهذا يعني أنه كلما التحقت المديرات بدورات متخصصة ضمن هذا المجال أصبح لديهنّ الخبرة الكافية في إدارة الروضة.

وعلاوة على ذلك فإن عدد المديرات اللواتي خضعنّ إلى الدورات التدريبية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات أقل من اللواتي لم يخضعنّ إلى التدريب ،وهذا ما يجعل النتائج تشير إلى عدم وجود فروق.

٥ــ الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات (الفكرية "العقلية" ــ الفنية "التخصصية"ــــ الإنســـانية "الاجتماعية") يعزى لمتغير تابعية الروضة.

<u>أولاً : في المهارات الفكرية " العقلية" :</u>

جدول (٢٣) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفكرية (العقلية)

المجال	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفكرية (العقلية)	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	92.0833	19.98390
	قطاع خاص	78	97.1282	12.39120
	قطاع حكومي	10	1.1010E2	12.52952
	المجموع	100	97.8200	14.05931

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الفكرية (العقلية)	بين المجموعات	1940.225	2	970.113	5.338	.006	دالة
	داخل المجموعات	17628.535	97	181.737			
	الكلي	19568.760	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (5.338) ومستوى دلالتها (0.006) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزى لمتغير تابعية الروضة. ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

Scheffe — Multiple Comparisons

(I)التابعية	(J)التابعية	الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	القرار
قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص	-5.04487-	4.18028	.485	غير دالة
	قطاع حكومي	-18.01667*	5.77222	.010	دالة
قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية	5.04487	4.18028	.485	غير دالة
	قطاع حكومي	-12.97179*	4.52810	.019	دالة
قطاع حكومي	قطاع عام ومنظمات شعبية	18.01667*	5.77222	.010	دالة
	قطاع خاص	12.97179*	4.52810	.019	غير دالة

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالــة إحصــائية بــين الروضــة الحكوميــة والروضات التابعة للمنظمات الشعبية والخاص لصالح الروضات الحكومية.

ثانياً: المهارات الفنية " التخصصية" :

جدول (٢٤) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفنية (التخصصية)

المهارات الفنية	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	89.8333	24.18803
	قطاع خاص	78	96.4359	19.10299
	قطاع حكومي	10	111.80	9.11409
	المجموع	100	97.1800	19.62033
التنظيم	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	62.5000	21.13807
	قطاع خاص	78	73.1154	14.93621
	قطاع حكومي	10	81.3000	8.06983
	المجموع	100	72.6600	15.78915
التوجيه	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	36.0833	10.82471
	قطاع خاص	78	39.5641	7.81539
	قطاع حكومي	10	44.3000	3.59166
	المجموع	100	39.6200	8.08888
الرقابة	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	44.3333	16.84331
	قطاع خاص	78	50.1282	14.05958
	قطاع حكومي	10	58.1000	6.19049
	المجموع	100	50.2300	14.11486
التقويم	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	25.0833	11.10658
	قطاع خاص	78	29.6410	9.01366
	قطاع حكومي	10	35.2000	4.98442
	المجموع	100	29.6500	9.20844
المجموع الكلي	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	257.83	82.65243
	قطاع خاص	78	288.88	61.34721
	قطاع حكومي	10	330.70	23.89351
	المجموع	100	289.34	63.49313

ANOVA

المهارات الفنية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	2828.314	2	1414.157	3.888	.024	دالة
	داخل المجموعات	35282.446	97	363.737			
	الكلي	38110.760	99				
التنظيم	بين المجموعات	2001.378	2	1000.689	4.280	.017	دالة
	داخل المجموعات	22679.062	97	233.805			
	الكلي	24680.440	99				
التوجيه	بين المجموعات	369.364	2	184.682	2.933	.058	غير دالة
	داخل المجموعات	6108.196	97	62.971			
	الكلي	6477.560	99				
الرقابة	بين المجموعات	1037.425	2	518.713	2.693	.073	غير دالة
	داخل المجموعات	18686.285	97	192.642			
	الكلي	19723.710	99				
التقويم	بين المجموعات	558.285	2	279.142	3.455	.036	دالة
	داخل المجموعات	7836.465	97	80.788			
	الكلي	8394.750	99				
المجموع الكلي	بين المجموعات	29034.712	2	14517.356	3.805	.026	دالة
	داخل المجموعات	370071.728	97	3815.172			
	الكلي	399106.440	99				

١ ــ التخطيط: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(3.888) ومستوى دلالتها (0.024) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط يعزى لمتغير تابعية الروضة . ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

الجدول رقم (٢٥): يبين الفروق بحسب اختبار شيفيه بحسب تابعية الروضة

(I)التابعية	(J)التابعية	التابعية (J)	الخطأ المعياري	الدلالة	القرار
قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص	-6.60256-	5.91394	.538	غير دالة
	قطاع حكومي	-21.96667*	8.16609	.031	دالة
قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية	6.60256	5.91394	.538	غير دالة
	قطاع حكومي	-15.36410-	6.40601	.061	غير دالة
قطاع حكومي	قطاع عام ومنظمات شعبية	21.96667*	8.16609	.031	دالة
	قطاع خاص	15.36410	6.40601	.061	غير دالة

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الروضة الحكومية والروضات التابعة للمنظمات الشعبية لصالح الروضات الحكومية.

٢- التنظيم: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(4.280) ومستوى دلالتها (0.017) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم يعزى لمتغير تابعية الروضة. ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

Multiple Comparisons

التابعية (I)	التابعية (J)	الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	القرار
قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص	-10.61538-	4.74144	.087	غير دالة
	قطاع حكومي	-18.80000*	6.54708	.019	دالة
قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية	10.61538	4.74144	.087	غير دالة
	قطاع حكومي	-8.18462-	5.13595	.286	غير دالة
قطاع حكومي	قطاع عام ومنظمات شعبية	18.80000*	6.54708	.019	دالة
	قطاع خاص	8.18462	5.13595	.286	غير دالة

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الروضة الحكومية والروضات التابعة للمنظمات الشعبية لصالح الروضات الحكومية.

٣- التوجيه: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(2.933) ومستوى دلالتها (0.058) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه يعزى لمتغير تابعية الروضة.

٤- الرقابة: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (2.693) ومستوى دلالتها (0.073) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة يعزى لمتغير تابعية الروضة.

٥- **<u>التقويم:</u>** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (3.455) ومستوى دلالتها (0.036) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم يعزى لمتغير تابعية الروضة. ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

Scheffe Multiple Comparisons

القرار	الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسطات	التابعية (J)	التابعية (I)
غير دالة	.267	2.78713	-4.55769-	قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية
دالة	.036	3.84853	-10.11667*	قطاع حكومي	
غير دالة	.267	2.78713	4.55769	قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص
غير دالة	.189	3.01904	-5.55897-	قطاع حكومي	
دالة	.036	3.84853	10.11667*	قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع حكومي
غير دالة	.189	3.01904	5.55897	قطاع خاص	

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الروضة الحكومية والروضات التابعة للمنظمات الشعبية لصالح الروضات الحكومية.- **<u>المجموع الكلي:</u>** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (3.805) ومستوى دلالتها (0.026) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزى لمتغير العمر. ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

Scheffe Multiple Comparisons

القرار	الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسطات	التابعية (J)	التابعية (I)
غير دالة	.273	19.15316	-31.05128-	قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية
دالة	.026	26.44708	-72.86667*	قطاع حكومي	
غير دالة	.273	19.15316	31.05128	قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص
غير دالة	.137	20.74680	-41.81538-	قطاع حكومي	
دالة	.026	26.44708	72.86667*	قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع حكومي
غير دالة	.137	20.74680	41.81538	قطاع خاص	

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الروضة الحكومية والروضات التابعة للمنظمات الشعبية لصالح الروضات الحكومية.

ثالثا– المهارات الإنسانية" الاجتماعية"

جدول (٢٦) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الإنسانية (الاجتماعية)

المجال	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	قطاع عام ومنظمات شعبية	12	87.5833	17.53157
	قطاع خاص	78	94.4231	14.02828
	قطاع حكومي	10	1.1100E2	11.12555
	المجموع	100	95.2600	15.20474

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	بين المجموعات	3239.285	2	1619.642	7.996	.001	دالة
	داخل المجموعات	19647.955	97	202.556			
	الكلي	22887.240	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.7996) ومستوى دلالتها (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير تابعية الروضة. ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه:

Scheffe — Multiple Comparisons

التابعية (I)	التابعية (J)	الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	القرار
قطاع عام ومنظمات شعبية	قطاع خاص	-6.83974-	4.41323	.305	غير دالة
	قطاع حكومي	-23.41667*	6.09387	.001	دالة
قطاع خاص	قطاع عام ومنظمات شعبية	6.83974	4.41323	.305	غير دالة
	قطاع حكومي	-16.57692*	4.78043	.003	دالة
قطاع حكومي	قطاع عام ومنظمات شعبية	23.41667*	6.09387	.001	دالة
	قطاع خاص	16.57692*	4.78043	.003	دالة

من الجدول السابق نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الروضة الحكومية و(الروضات التابعة للمنظمات الشعبية والخاصة) لصالح الروضات الحكومية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة:

بأن كل القطاعات التابعة لها مؤسسات رياض الأطفال سواء أكان تابعاً إلى المنظمات الشعبية(القطاع العام)،أم كان تابعاً إلى القطاع الخاص،أم كان تابعاً إلى القطاع الحكومي،تتبع لنظام مركزي متمثل بوزارة التربية،وبالتالي ليس هناك حرية لا مركزية تسمح لهذه الرياض بتنفيذ سياستها التربوية على حدة على الرغم من الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى اللامركزية في الإدارة. وفضلاً عن ذلك غياب المؤسسات التي تعنى بإعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن وتطوير المهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات لكل القطاعات،وعدم اقتصارهنّ على بعض القطاعات كالقطاع الحكومي والعام.

٦ـ الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

أولاً : في المهارات الفكرية " العقلية" :

جدول (٢٧) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفكرية (العقلية)

المجال	الانتداب أو الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفكرية (العقلية)	مكلفة	21	99.3810	19.21582
	صاحبة	73	97.2329	12.46275
	مندبة	6	99.5000	13.47219
	المجموع	100	97.8200	14.05931

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الفكرية (العقلية)	بين المجموعات	93.267	2	46.633	.232	.793	غير دالة
	داخل المجموعات	19475.493	97	200.778			
	الكلي	19568.760	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = ٠.٢٣٢ ومستوى دلالتها ٠.٧٩٣ وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط

درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفكرية (العقلية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

ثانياً: المهارات الفنية " التخصصية" :

جدول (٢٨) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الفنية (التخصصية)

المهارات الفنية	الانتداب أو الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	21	98.5238	22.27020	21
	73	96.1096	19.36460	73
	6	105.50	11.44989	6
	100	97.1800	19.62033	100
التنظيم	21	70.4762	20.02154	21
	73	73.3151	14.92097	73
	6	72.3333	10.01332	6
	100	72.6600	15.78915	100
التوجيه	21	39.0476	10.07212	21
	73	39.5068	7.64694	73
	6	43.0000	5.69210	6
	100	39.6200	8.08888	100
الرقابة	21	50.0952	16.08075	21
	73	49.8630	14.13459	73
	6	55.1667	1.47196	6
	100	50.2300	14.11486	100
التقويم	21	29.5714	10.50510	21
	73	29.4521	9.18640	73
	6	32.3333	3.61478	6
	100	29.6500	9.20844	100
المجموع الكلي	21	287.71	76.73991	21
	73	288.25	61.73820	73
	6	308.33	30.27650	6
	100	289.34	63.49313	100

ANOVA

المهارات الفنية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	536.899	2	268.449	.693	.503	غير دالة
	داخل المجموعات	37573.861	97	387.359			
	الكلي	38110.760	99				
التنظيم	بين المجموعات	132.115	2	66.058	.261	.771	غير دالة
	داخل المجموعات	24548.325	97	253.076			
	الكلي	24680.440	99				
التوجيه	بين المجموعات	76.361	2	38.181	.579	.563	غير دالة
	داخل المجموعات	6401.199	97	65.992			
	الكلي	6477.560	99				
الرقابة	بين المجموعات	156.437	2	78.219	.388	.680	غير دالة
	داخل المجموعات	19567.273	97	201.724			
	الكلي	19723.710	99				
التقويم	بين المجموعات	46.192	2	23.096	.268	.765	غير دالة
	داخل المجموعات	8348.558	97	86.068			
	الكلي	8394.750	99				
المجموع الكلي	بين المجموعات	2307.259	2	1153.630	.282	.755	غير دالة
	داخل المجموعات	396799.181	97	4090.713			
	الكلي	399106.440	99				

١- **التخطيط:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف=(0.693) ومستوى دلالتها (0.503) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التخطيط يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

٢- **التنظيم:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.261) ومستوى دلالتها (0.771) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التنظيم يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

٣- **التوجيه:** من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف =(0.579) ومستوى دلالتها (0.563) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التوجيه يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

٤- الرقابة: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.388) ومستوى دلالتها (0.680) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة الرقابة يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

٥- التقويم: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.268) ومستوى دلالتها (0.765) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في مهارة التقويم يعزي لمتغير الانتداب أو الملكية.

٦- المجموع الكلي: من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (0.282) ومستوى دلالتها (0.755) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

ثالثا- المهارات الإنسانية " الاجتماعية" :

جدول (٢٩) يبين الإحصاء الوصفي في المهارات الإنسانية (الاجتماعية)

المجال	الانتداب أو الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	مكلفة	21	97.9524	19.50507
	صاحبة	73	93.9452	14.20963
	مندبة	6	101.83	6.36920
	المجموع	100	95.2600	15.20474

ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المهارات الإنسانية (الاجتماعية)	بين المجموعات	537.673	2	268.837	1.167	.316	دالة
	داخل المجموعات	22349.567	97	230.408			
	الكلي	22887.240	99				

من الجدول السابق وباستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي نجد أن قيمة ف = (1.167) ومستوى دلالتها (0.316) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة:

بأن المديرات الصاحبات،والمندبات مقيدات بالأنظمة،والقوانين الإدارية المحددة لعمل الروضة، والصادرة من الجهات الرسمية التي تحدد مجالات عملهنّ دون إعطاء فرصة لهنّ بالتطوير في الروضة. وفضلاً عن ذلك إلى عدم وضوح مهام مديرات الرياض وواجباتهن سواء أكن مندبات من قبل الوزارة أم صاحبات للروضة ، أي إنهنّ يخضعن للأنظمة نفسها،وفضلاً عن ذلك فهن لا يخضعنّ إلى دورات تدريبي سواء أكان ذلك من خلال مؤسسات مختصة بذلك أم غير مختصة من أجل تطوير مهاراتهن الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ـ *أوجه الشبه والاختلاف بين نتائج البحث الحالي،ونتائج الدراسات السابقة:*

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة ،كما اختلفت مع بعضها الآخر على النحو التالي:

١ـ جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع نتائج دراسة (مرتضى١٩٩٢، الهدهود١٩٩٦، الغامدي٢٠٠٣، عاشور٢٠٠١، الغدير٢٠٠١،)في فاعلية البرنامج التدريبي في رفع أداء المتدربات.

٢ـ جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع نتائج دراسة(العموش١٩٩٧، الغامدي١٩٩٨) في فاعلية البرنامج التدريبي ،وفضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من متغير سنوات الخبرة ،والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

٣ـ جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع نتائج دراسة(كعكي٢٠٠٠، غبريال١٩٨٥، الشايجي ١٩٩١، الخثيلة ١٩٩٩و بن لادن١٩٨٤ و الشرقاوي١٩٩٢) في حاجة مديرات رياض الأطفال إلى الدورات التدريبية في مجال الإدارة في رياض الأطفال، فضلاً عن افتقارهنّ إلى المؤهلات الإدارية والتربوية.

أما عن بعض نتائج الدراسة الحالية التي اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة فهي:

!ــ الدراسة الحالية توجهت إلى مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص وريفها، فضلاً عن أنها درست الفروق وفق متغيرات متعددة(متغير المؤهل العلمي، متغير سنوات الخبرة، متغير الدورات التدريبية، متغير تابعية الروضة، ملكية الروضة).

٢ــ دراسة مرتضى١٩٩٢، موجهة إلى الموجهين في رياض الأطفال في المحافظات (دمشق ،ريف دمشق، القنيطرة، اللاذقية) ،وكشفت هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنس.

٣ــ دراسة الشايجي ١٩٩٨،في كونها دراسة مقارنة للإدارة في رياض الأطفال.

٤ــ دراسة الغدير٢٠٠١وعاشور٢٠٠١ في اختلاف المرحلة التعليمية.

وخلاصة القول وإن الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ،وبعض الدراسات السابقة قد يعود إلى استفادة الباحثة من هذه الدراسات من حيث الإجراءات المستخدمة في بناء البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.أما الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ،ونتائج الدراسات السابقة إلى طبيعة المنهج شبه التجريبي،فضلاً عن اختلاف البيئات ،وطبيعة العينات،وشروط العمل شبه التجريبي.

ـ الخلاصة والمقترحات:

شهدت السنوات الأخيرة بحقل الطفولة المبكرة اهتماماً متزايداً على المستوى العربي أو العالمي فالطفولة صناعة المستقبل، وما ازدهار الأُمم وتقدمها إلا من العناية التي تقدمها الأُمة لتنشئة أطفالها تنشئةً صحيحةً من خلال الإدارة الناجحة،فهي الوسيلة المهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ويقاس نجاح إدارة الروضة بمدى قدرتها على تطوير وتنمية مواردها المادية والبشرية والتقدم الذي يحرزه الأطفال ما هو إلا معيار لنجاح الروضة في إدارتها. وهذا يتطلب الاهتمام بإعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ وفق الاتجاهات الحديثة في التدريب والتي تقوم على أساس المهارات الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية، حيث يتم حصر تلك المهارات اللازم توافرها لدى المديرات المتدربات ثم بناء البرنامج التدريبي على أساس تلك المهارات.وعليه ينبغي الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

وشمل البحث بابين :

الباب الأول: الدراسة النظرية: والذي تضمن ثلاثة فصول:

الفصل الأول: مشكلة البحث وأبعادها(مشكلة البحث ،أهميتها،أهدافها، فرضياتها، حدود البحث،منهج البحث وعينته،متغيرات البحث،تعريفات البحث،وخطوات البحث وإجراءاته).

مشكلة البحث: تتحدد مشكلة البحث الحالي في الأسباب التالية:

١ــ هناك وجود فجوة في استخدام الإدارة للتقنيات الحديثة مما أدى إلى تأخر الإدارة عن مسايرة التطورات التقنية في التعليم واحتياجات التنمية المتغيرة لتحقيق التطور المنشود. وللكشف عن هذه الفجوة لا بد من معرفة :

ــ واقع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة .

ــ مبررات تطبيق التعليم الالكتروني ، وفوائده في عمل مديرات الروضات.

ــ مجالات تطبيقات التعليم الألكتروني في تطوير المهارات والتي يمكن استخدامها في المهام الأساسية لعمل المديرات .

ــ مدى الخدمات التي يمكن أنْ يقدمها الحاسب والبريد الالكتروني للإدارة، وآليات تطبيقاتها.

٢ ــ عدم توافر خطة أو دليل واضح لعمل مديرات رياض الأطفال.

٣- قلة الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

مما يستدعي اقتراح برنامج تدريبي مبني على أساس المهارات الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية اللازمة توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات. من خلال الإجابة عن السؤال التالي: **(ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات)**

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

١ــ أهمية مرحلة رياض الأطفال" بشكل خاص " طفل ما قبل المدرسة إذ ازداد الاهتمام بهذه المرحلة بعد إن أثبتت الدراسات بأن هذه المرحلة هي أكثر المراحل العمرية تأثيرا في حياة الإنسان،ولذا فقد نالت هذه المرحلة في السنوات الأخيرة وعلى المستوى العربي أو العالمي اهتماماً متزايداً بحقل الطفولة المبكرة.

٢ــ أهمية إدارة الروضة بوصفها إحدى أدوات بناء الشخصية السليمة للطفل، إذ تبذل الجهود لاختيار النوعية المؤهلة المناسبة من العاملات في رياض الأطفال،لأن نجاح رياض الأطفال في تحقيق رسالتها السامية يتوقف على مدى وجود ملاك مؤهل تأهيلا تربوياً متخصصاً للعمل في هذه المرحلة المهمة من حياة الطفل ،وتأتي مديرة الروضة على رأس مؤسسة الروضة ،قائدة للعاملين فيها،وإن مهامها تدور حول محور الطفل،وأركان الروضة المختلفة ،الآمر الذي يتطلب منها إظهار الفعالية في أداء الدور المناط بها،وهذا يستدعي أن تكون المديرة مؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظائف الروضة وللجوانب التربوية والعلمية والاجتماعية المتعلقة بالطفل .

٣ــ أهمية الإدارة في عالمنا المعاصر باعتبارها من الأمور المهمة جداً في نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية.والسياسية، والاجتماعية، والتعليمية جميعها.

٤ــ أهمية تحديد المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ــ أهمية تطوير المهارات التي تؤدي إلى تطوير العمل في رياض الأطفال ،وبالتالي تحسين النمو المهني للمديرات.

٦ــ أهمية البرنامج التدريبي المقترح في الدورات التدريبية الخاصة بمديرات رياض الأطفال لزيادة قدرتهنّ على ممارسة القيادة الإدارية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

أهداف البحث: هدف البحث الحالي التعرف إلى:

١ــ المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال التي يمكن تطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٢ــ الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

٣ــ برنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

٤ــ فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال حمص في ضوء تكنولوجيا المعلومات ؟

فرضيات البحث:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) على الاختبارين القبلي والبعدي .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير تابعية الروضة.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية.

حدود البحث: اقتصر هذا البحث على مديرات رياض الأطفال لمدينة حمص وريفها للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ التابعة للقطاع الحكومي، ورياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص (الرياض الأهلية)، ورياض الأطفال التابعة للقطاع العام (الاتحاد النسائي، نقابة المعلمين).

منهج البحث وعينته: إن المنهج المتبع في البحث الحالي هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يمثل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر المتعلقة بتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال،كما اتبعت الباحثة المنهج شبه التجريبي في بناء البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

وبلغت عينة البحث (١٠٠) مديرة روضة تم اختيارها بالطريقة العشوائية ،بنسبة ٥٠% من المجتمع الأصلي للبحث. وقد بلغت عينة البحث التدريبية (٣٠) مديرة روضة من مدينة حمص تم اختيارها وفق اعتبارات محددة.

متغيرات البحث: إن متغيرات البحث هي(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية ، تابعية الروضة ، والانتداب أو الملكية).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة : تضمن الفصل الثاني أربعة محاور :

المحور الأول:الدراسات والبحوث العربية الذي يشمل:

أولاً ــ الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإدارة التربوية والتعليمية

ثانياً ــ الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المهارات

ثالثاُ ــ الدراسات والبحوث التي تناولت التدريب.

رابعاً ــ الدراسات والبحوث التي تناولت تكنولوجيا المعلومات

المحور الثاني: الدراسات والبحوث الأجنبية

المحور الثالث: ملخص نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها

المحور الرابع:موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: يتكون هذا الفصل من خمسة محاور:

المحور الأول: ــ الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال والنظريات التي تناولتها.

المحور الثاني: ــ الواجبات والصفات الشخصية اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال.

ــ المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

المحور الثالث:ــ تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

المحور الرابع: التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

المحورالخامس: تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال.

أما **الباب الثاني** فكان مخصصاً للدراسة الميدانية: وتضمن فصلين :

ــ الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته الذي تضمن :

المحور الأول:إجراءات البحث:

١ ــ تحديد الإطار النظري للبحث الذي شمل:(مفهوم المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، وأهميتها، وأهدافها وأنواعها والمهام التي تتوافر لدى مديرات رياض الأطفال في تلك المهارات) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ تحديد استبانة بتلك المهارات اللازم توافرها لدى المديرات.

٣ــ تم استخراج الصدق الظاهري بعرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين للتحقق من صلاحيتها،أما الثبات فقد تم حسابه بطريقتين:أ

ا ــ طريقة أعادة الاختبار وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين.

ب ــ طريقة تحليل التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

٤ ــ بناء استبانة لاستطلاع آراء (١٠) مديرات رياض أطفال لتحديد:

ا ــ مدى نحقق المهارات للازمة للمديرات في الواقع.

ب ــ مدى الحاجة للتدريب على تلك المهارات.

٥ ــ تطبيق الاستبانة على أفراد عينة مديرات رياض الأطفال البالغة (١٠٠) مديرة روضة .

٦ ــ تحليل الاستجابات والتوصل إلى النتائج وتفسيرها .

٧ــ بناء مقياس لقياس مهارات المديرات وضبطه وذلك لحساب فاعلية البرنامج التدريبي من خلال دلالة الفروق بين التطبيقين القبلي والبعدي للمقياس وعرضه على المحكمين بعد تقنينه.

المحور الثاني: البرنامج التدريبي المقترح (بناءه، تطبيقه، قياس فاعليته)

أولاً ــ بناء البرنامج التدريبي المقترح على أساس الحاجات التدريبية للمديرات من خلال مقياس المهارات الفكرية والفنية والإنسانية لمديرات رياض الأطفال من خلال دليل مديرات رياض الأطفال والقرص الليزري .C.D الموزع على المديرات المتدربات.

ثانياً ــ تطبيق المقياس على عينة المديرات المتدربات البالغة (٣٠) مديرة قبل تدريبهن على البرنامج التدريبي المقترح ثم تحليل نتائج التطبيق القبلي للمقياس.

ــ تطبيق البرنامج على عينة المديرات.

ــ تطبيق المقياس على عينة المديرات بعد تدريبهن ثم تحليل نتائج التطبيق البعدي للمقياس.

ثالثاً ــ قياس فاعلية البرنامج من خلال مقارنة نتائج التطبيق القبلي والبعدي من خلال جراء العمليات الإحصائية المناسبة والتوصل إلى النتائج.

ــ الفصل الثاني: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها ومناقشتها بعد معالجتها إحصائيا، وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف التي سعى إليها البحث، والتحقق من صحة الفرضيات التي طرحها البحث إلى النتائج التالية:

١ــ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال(عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) على الاختبارين القبلي والبعدي . ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن فاعلية الأساليب التي اتبعتها الباحثة في تدريب المديرات في البرنامج التدريبي،وتنوعها من خلال . (أسلوب دراسة الحالة وعصف الدماغ وأسلوب المحاضرة والمناقشة الموجهة الحرة والزيارات الميدانية) والدليل الموزع للمديرات المتدربات ،والقرص الليزري C.D تؤكد النتيجة السابقة لإكسابهن المهارات الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يؤكد فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في ضوء تكنولوجيا المعلومات. وبذلك تكون

الباحثة قد أجابت على السؤال الرابع من أسئلة البحث الحالي وهو:(ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات) ؟

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن المديرات اللواتي خضعنّ للبرنامج التدريبي واللواتي يحملنّ المؤهل العلمي(الثانوي) كنّ يفتقرن قبل البرنامج إلى المهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات مما جعلهن يتقبلنّ مضمون هذا البرنامج تقبلا كاملا بغض النظر عن مؤهلهنّ العلمي،وذلك عندما قُدمت لهنّ المعلومات ظهرت لديهنّ رغبة حقيقية بتطوير دواتهن،وأسلوب تعاملهن مع أطراف العملية التعليمية في الروضة والمتمثلة في المعلمات ،والأطفال ،والعاملات ،والمجتمع المحلي، الأمر الذي جعل جميع أفراد العينة التدريبية بغض النظر عن مؤهلهنّ العلمي يستفدنّ من البرنامج.

٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن سنوات الخبرة التي كانت لدى المديرات قبل البرنامج ليست بالقدر الكافي لتطوير المهارات الفكرية والفنية والإنساني الاجتماعية اللازمة للعمل الإداري في ضوء تكنولوجيا المعلومات. وذلك بسبب غياب الدورات التدريبية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.كما أن سنوات الخبرة إنْ توافرت تزودهنّ بالمعلومات التي تُعينهنّ على فهم الأعمال الإدارية ،وتوفر لهنّ أكبر وقت لممارسة وتطوير المهارات الثلاث في ضوء تكنولوجيا المعلومات،وكيفية التعامل معها،وفضلاً عن ذلك فإن ظروف عمل المديرات لا تدع لهنّ مجالاً لظهور خبرات جديدة متطورة في مجال إدارة الروضة في هذه المرحلة.

٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن الدورات التي تلقتها المديرات قبل البرنامج تركز في محتواها في إعداد المديرات المتدربات بأساليب المعرفة النظرية دون الاهتمام بالجوانب العلية التطبيقية ،والحاجات الفعلية للمديرات التي تمكنهنّ من أداء مهاراتهنّ الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات،واقتصرت هذه الدورات على الموضوعات المتعلقة برياض الأطفال دون التطرق إلى موضوعات في الإدارة والمهارات الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا

المعلومات.وهذا يعني أنه كلما التحقت المديرات بدورات متخصصة ضمن هذا المجال أصبح لديهنّ الخبرة الكافية في إدارة الروضة.وعلاوة على ذلك فإن عدد المديرات اللواتي خضعنّ إلى الدورات التدريبية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات أقل من اللواتي لم يخضعنّ إلى التدريب ،وهذا ما يجعل النتائج تشير إلى عدم وجود فروق.

٥- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير تابعية الروضة. ويمكن تفسير هذه النتيجة:بأن كل القطاعات التابعة لها مؤسسات رياض الأطفال سواء أكان تابعاً إلى المنظمات الشعبية(القطاع العام)،أم كان تابعاً إلى(القطاع الخاص) ،أم كان تابعاً إلى القطاع الحكومي،تتبع لنظام مركزي متمثل بوزارة التربية،وبالتالي ليس هناك حرية لا مركزية تسمح لهذه الرياض بتنفيذ سياستها التربوية على حدة على الرغم من الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى اللامركزية في الإدارة. وفضلاً عن ذلك غياب المؤسسات التي تعنى بإعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن وتطوير المهارات الفكرية والفنية والإنسانية قي ضوء تكنولوجيا المعلومات لكل القطاعات، وعدم اقتصارهنّ على بعض القطاعات كالقطاع الحكومي والعام.

٦- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال (عينة البحث) في المهارات الفنية (التخصصية)، الفكرية (العقلية)، الإنسانية (الاجتماعية) يعزى لمتغير الانتداب أو الملكية. ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن المديرات الصاحبات،والمندبات مقيدات بالأنظمة ، والقوانين الإدارية المحددة لعمل الروضة، والصادرة من الجهات الرسمية التي تحدد مجالات عملهنّ دون إعطاء فرصة لهنّ بالتطوير في الروضة. وفضلاً عن ذلك إلى عدم وضوح مهام مديرات الرياض وواجباتهن سواء أكنّ مندبات من قبل الوزارة أم صاحبات للروضة ، أي إنهنّ يخضعن للأنظمة نفسها،وفضلاً عن ذلك فهن لا يخضعنّ إلى دورات تدريبي سواء أكان ذلك من خلال مؤسسات مختصة بذلك أم غير مختصة من أجل تطوير مهاراتهن الفكرية والفنية والإنسانية الاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

من خلال ما تقدم، ترى الباحثة ومن خلال نتائج الدراسة الحالية،ارتفاع أداء مديرات رياض الأطفال(عينة البحث التدريبية)، وقد عللت ذلك إلى أثر البرنامج التدريبي المقترح الحالي،وفاعليته في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال الفكرية والفنية والإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.فضلاً عن أهمية الأساليب المستخدمة في إكساب لمثل هذه المهارات،وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لأثر كل من المتغيرات التالية(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية، تابعية الروضة، الانتداب أو الملكية، فضلاً عن تحقيق أهداف البحث الحالي...

المقترحات

في ضوء النتائج التي توصل لها البحث يمكن وضع المقترحات التالية :

١ــ تبني أساليب الإدارة الحديثة في إعادة تنظيم إدارات التدريب مما يجعلها قادرة على القيام بعملها في مجال التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة، والتقويم لبرامج التدريب.

٢ــ تطوير دورات تأهيل المديرات في مجال الإدارة، وفي مجال التكنولوجيا ،من حيث مدتها ومحتواها، وأساليبها لتصبح قادرة على تحقيق المهارات الفكرية والفنية والإنسانية.

٣ــ تحقيق التنسيق بين أجهزة الإعداد والتدريب المختلفة بما يحقق التكامل فيها.

٤ــ بناء البرامج وإقامة الدورات التدريبية على أساليب الحاجات الفعلية للمديرات.

٥ــ التنوع في استخدام الأساليب التدريبية وتركيزها على الأساليب التي تعمل على تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات (دراسة الحالة، عصف الدماغ، الزيارات الميدانية) وعدم اقتصارها على الأساليب التقليدية الروتينية.

٦ــ توفير الإمكانات اللازمة لعمليات التدريب وبخاصة الأدوات التكنولوجية .

٧ــ إصدار دليل عمل لمديرة الروضة يساعدها على تحقيق أهداف الإدارة التربوية في رياض الأطفال بعامة،وتكنولوجيا المعلومات بخاصة.

٨ــ زيادة الحوافز المادية والمعنوية لمديرات رياض الأطفال ومعلماتها.

٩ــ تعميم مكتبات متخصصة في تربية الطفولة، وفي الإدارة، والتكنولوجيا في الروضة.

١٠ــ توفير الأطر التربوية المناسبة لتصميم برامج فعّالة لتدريب مديرات الرياض وتنفيذها.

١١ــ إجراء دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتدريب المديرات التابعات للقطاع العام والخاص والحكومي في مجال الإدارة التربوية في رياض الأطفال عموماً، وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص، وذلك من خلال توفير مراكز خاصة للتدريب.

١٢ــ إيفاد بعض مديرات رياض الأطفال إلى بعض الدول العربية والأجنبية للاطلاع على خبراتها في مجال الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات في رياض الأطفال.

١٣ــ الزيارات المتبادلة إلى رياض الأطفال النموذجية وإلى أسر الأطفال.

المراجـــــع

المراجع العربية

١ــ إبراهيم ، عباس، (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

٢ــ إبراهيم غبرة ، سليمان ، (٢٠٠٠) : تطوير الإدارة التعليمية ،معهد الدراسات العربية جامعة القاهرة ، مصر .

٣ــ أبو فروة ، إبراهيم محمد (١٩٩٧) : الجامعة المفتوحة ، طرابلس الغرب ، بلا طبعة ليبيا .

٤ــ أبو حطب ،فؤاد وأمال صادق ،(١٩٩٦) : مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ،ط ٢، مكتبة الانكلو مصرية .

٥ــ أبو زيد، احمد ٢٠٠٣:(مستقبليات ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل)، مجلة العربي العدد٥٣٩.

٦ــ احمد إبراهيم احمد ، (١٩٩١) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط١ دار المطبوعات الجديدة ، سلسلة دراسات نظرية وميدانية ، الإسكندرية مصر .

٧ــ احمد ، إبراهيم احمد ، (١٩٩١) : التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ، مأخوذ من كتاب نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية لأحمد إبراهيم احمد ، ط٢ ، دار المطبوعات الجديدة ، إسكندرية ، مصر .

٨ــ احمد ، عبد القادر ، احمد ،(١٩٩١) : مشرفات رياض الأطفال ومناهج دراستهن وتدريبهن بين الواقع وما ينبغي أن يكون . بحث مقدم إلى مجلة رسالة الخليج العربي ، السنة ١١ العدد ٣ ، سلطنة عمان .

٩ــ الأزهري ،زينب (١٩٩٣)، تقويم برامج تدريب مديرات المدارس في المدينة المنورة رسالة ماجستير غير منشورة ، المدينة المنورة ، السعودية

١٠ــ إسماعيل، محمد علي ،(٢٠٠١) : برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين جامعة عين شمس ،كلية التربية ، مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة .

١١ــ الاغبري ،عبد الصمد ،(٢٠٠٠) : الإدارة المدرسية والبعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١ ، دار ا لنهضة العربية ، بيروت ، لبنان .

١٢ــ أندرقيري،علياء عبد الرحمن صالح، (٢٠٠٤) السلوك الإداري الإبتكاري لمديرات مدارس التعليم العام والعوامل المؤثرة فيه بمدينة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أم القرى، كلية التربية،مكة

١٣ــ اولستن بات ريشا،ترجمة فوزية البكر(١٤٢٥هــ)،تعليم ما قبــل المرحلــة الابتدائيــة الرياض ،مجلة المعرفة،وزارة التربية والتعليم،ص١١١. (دعيلج ١٩)
١٤ــ بدر ، سهام محمد ، (١٩٩٩) : الاتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة .
١٥ــ بدر، سهام محمد ، (٢٠٠٩) . مدخل إلى رياض الأطفــال ، دار المســيرة للنشــر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
١٦ــ بن لادن ، رفاه محمد ، (١٩٨٤) . إدارة مدارس الحضانة ورياض الأطفال في مدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الملك سعود ، السعودية .
١٧ــ بحري،منى يونس (١٩٧٩)،دور الحضانة ومنتديات الأطفال في العراق، ،ج٧١،التحاد العام لنساء العراق،سكرتارية الدراسات والبحوث.
١٨ــ بدوي، احمد زكي، (١٩٨٦): معجم التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة،
١٩ــ البوهي ، فاروق شوقي ، (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعــة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
٢٠ــ ألبدري، طارق عبد الحميد، (٢٠٠١): القيادة الناجحة، المكتبة التربية، بغداد. العراق.
٢١ــ باشات،أحمد إبراهيم،١٩٧٨ أسس التدريب.دار النهضة المكرمة،العربية،ط ١:القاهرة.
٢٢ــ بستان، احمد، ١٩٨٤ ، بعض الاتجاهات المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.
٢٣ــ بشارة، جبرائيل، ١٩٩٥: تقويم عمليات التدريب ومتابعتها، ورقة عمل مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين إثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم المنعقدة في ليبيا المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.تونس.
٢٤ــ بشور ، نجلاء نصير وحطيط ،فادية ومقلد ، سح ، وسليم ، ومريم ،(٢٠٠٢): رياض الأطفال في لبنان ، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ،ط١ ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان
٢٥ــ التركي،صالح،٢٠٠٠: التعليم الإلكتروني،أهميته وفوائده، الندوة العلمية الأولى للتعلــيم الإلكتروني التي عقدتها مدارس الملك فيصل بالرياض.
٢٦ــ جابر، عبد الحميد، ١٩٨٢: التعليم وتكنولوجيا التعليم، القاهرة،دار النهضة العربية
٢٧ــ جرادات ، علي توفيق طحان : تقويم البرامج التدريبية (رسالة ماجستير غير منشورة) ،كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، عمّان ، الأردن ، ١٩٩٣ م
٢٨ــ الجرس، رشدي الجرس، (١٩٧٩) والتقادم الإداري تشخيص وتحليل ومجلة البحــوث الاقتصادية والإدارية و مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، الســنة الســابعة ،العدد١ .

٢٩ــ جريفث ، (١٩٥١) نظرية الإدارة ، ترجمة محمد منير موسى ، محمد عــزت عبــد الموجود ، سعد حماد ، عالم الكتب ، القاهرة .

٣٠ــ جنيد مبارك وبدر حسين ،(١٩٩٢) : دراسة وحلول بعض المشــكلات التــي تواجــه إدارات رياض الأطفال بدولة البحرين ، بحث مقدم إلى مجلة دراسات الجامعــة الأردنيــة الجلد ٢١ ، العدد الأول ، عمان ، الأردن ..

٣١ــ جواد ،شوقي ناجي وآخرون ،(١٩٩٢)،مبادئ الإدارة ووزارة التعليم العالي ، هيئــة المعاهد الفنية ،العدد ١ ،بغداد ،العراق .

٣٢ــ جويلي، مها عبد الباقي ، (٢٠٠١): تنظيم التعليم في ضوء ثورة المعلومات ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، العدد الســادس والســبعون ، الســنة الحاديــة والعشــرون الإسكندرية ، مصر .

٣٣ــ جوهر ، صلاح الدين (١٩٨٤) : مقدمة الإدارة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .

٣٤ــ حجي احمد ، إسماعيل ،(١٩٩٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مكتبة النهضة العربية ،القاهرة .

٣٥ــ الحديدي ، محمد بن راشد بن سعيد ، ١٩٩٨ : الحاجات التدريبية لمــديري المــدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، عمان .

٣٦ــ الحر، عبد العزيز، (٢٠٠١): التكنولوجيا ومدرسة المستقبل، السعودية.

٣٧ــ الحريري ، رافده ،(٢٠٠٢)،: نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظــور الإســلامي والعلمي ،مكتبة العبيكات ،ط١، الرياض ، السعودية ،ص٢٣-٢٤.

٣٨ــ حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي محمد حسنين، (٢٠٠٧) الإدارة التربويــة، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٩ــ الحسن ، إبراهيم عبد الكريم ، (٢٠٠٣) . دراسة تحليلية تقويميــة لواقــع ريــاض الأطفال في سوريا في ضوء الإستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

٤٠ــ حطيبة ، ناهد فهمي علي ،٢٠٠٩: إدارة رياض الأطفال ،كلية رياض الأطفال،جامعة القاهرة ، دار طيبة للطباعة .

٤١ــ حمدان، محمد زياد. (١٩٨٦). وسائل وتكنولوجيا التعليم ميادؤها وتطبيقاتهــا فــي التعلم والتدريس، ط٢. عمان: دار التربية الحديثة.

٤٢ــ الحكيم، ٢٠٠٣ ، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، رئـــيس قسم إدارة الإنتاج مركز تطوير الإدارة ، جمهورية السودان .
٤٣ــ حمصي ، انطون (١٩٩١) . أصول البحث في علم النفس ، مديرية الكتب الجامعيـــة كلية التربية ، جامعة دمشق .
٤٤ــ الحيلة، محمد محمود (٢٠٠٤): تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، عمان، دار
٤٥ــ الخثيلة ، هند ، (١٩٩٩): التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المدرسة الابتدائية ، بحث مقدم إلى مجلة رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخلـــيج العدد الثاني والسبعون ، السنة العشرون ، الرياض ، السعودية .
٤٦ــ الخثيلة ، هند بنت ماجد محمد ، (٢٠٠٠) : إدارة ريـــاض الأطفـــال ، دار الكتـــاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة .
٤٧ــ خطاب،محمد عادل ،(١٩٨٢) ،نشاط الطفل وبرامجه الترويحية في البيت والحضـــانة والمدرسة الابتدائية ،القاهرة ،ط٢،مكتبة القاهرة الحديثة،ص٣٣و٣٥(الدعيلج٣٥).
٤٨ــ الخطيب ، رناد ،(١٩٨٥) : تقويم فعالية مديرات رياض الأطفال في الأردن في تنفيـــذ برنامج الروضة وفق نموذج مقترح ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ،عمان الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة .
٤٩ــ الخطيب، كمال محمود (١٩٩١): تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطـــوير دار الكتب، القاهرة، مصر.
٥٠ــ الخواجا ، عبد الفتاح ،(٢٠٠٤): تطوير الإدارة المدرسية ، دار الثقافة ، عمان ٠
٥١ــ خميس محمد عطية ، ٢٠٠٣: منتوجات تكنولوجيا التعليم، ط١، القاهرة،دار الكلمة.
٥٢ــ خوسيه ، جوا كين برونز ،٢٠٠٢: ترجمة محمد البهنسي، العولمة والتعلـــيم والثـــروة التكنولوجية.مجلة مستقبليات ،العدد ١١٨، المجلد ٣١.
٥٣ــ ألدالاتي ، فالح هاني عبد الرحمن ،(١٩٩٢) : الإدارة التربوية بحوث ودراســـات ، عمان ، الأردن .
٥٤ــ الدايل،عبد الرحمن سليمان ،أساليب تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمـــديري المـــدارس الابتدائية بالمملكة.التوثيق التربوي،وزارة المعارف العدد ٢٤/ ١٤٠٣ هــ
٥٥ــ درة ، عبد الباري ، ١٩٩١ ، أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعلـــيم الجـــامعي والإداري والتدريب الإداري ، عمان
٥٦ــ الدليمي،احمد محمد مخلف، (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجـــات التدريبيـــة أثناء الخدمة لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية والمتوسطة في محافظة بغـــداد "

الكرخ والرصافة " في العراق للعام الدراسي ٧٧ – ١٩٧٨م مع تقييم برامج تدريب المديرين في بغداد في ضوء احتياجاتهم من التدريب أثناء الخدمة

٥٧ـ الدهش ، عبد العزيز عبد الرحمن بن احمد ، (٢٠٠٢): التطور المهني لمديري التعليم ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ٠

٥٨ـ الدوري، حسين :الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطابع العاصمة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٦ م.

٥٩ـ ألدويك ،محمد فهمي ، وآخرون ، ب ، ت ، : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار النشر ، عمان

٦٠ـ ألدويك، ، تيسير١٩٨٥،: التدريب التربوي : مقوماته وآفاقه ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمّان ، الأردن .

٦١ـ دياب فوزية ،(ب ت)،نمو الطفل وتنشئته بين الأسرة ودور الحضانة،القاهرة ،ط٣، مكتبة النهضة المصرية .

٦٢ـ ذياب ، إسماعيل محمد (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر .

٦٣ـ زاهر،ضياء الدين،الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي.مستقبل التربية العربية،العدد(٤)،المجلد (١)،القاهرة،كلية التربية،جامعة حلوان، ١٩٩٥ م.

٦٤ـ زهران ، عبد السلام حامد ،(١٩٨٤): علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة٠

٦٥ـ سالم، أحمد محمد ، ٢٠٠٤: تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، مكتبة الرشد، كلية التربية جامعة الزقازيق ،القاهرة .

٦٦ـ السامرائي ، مهدي صالح ،١٩٩٢ ، تقويم دورات التأهيل التربوي للتدريسيين ، جامعة بغداد بأسلوب المتابعة ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة بغداد

٦٧ـ السحيمي ، صلاح ملهي ، ٢٠٠٣ ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في المدينة المنورة ، السعودية ن رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان

٦٨ـ سلامة ، كايد ، (٢٠٠٠) القيادة الإدارية ، ورقة عمل مقدمة لوزارة التربية والتعليم والشباب ، مسقط ، سلطنة عمان .

٦٩ـ سلامة ،عبد الحافظ ٢٠٠٧: الاتصال وتكنولوجيا التعليم ،دار اليازوري العلمية،عمان المسيرة.

٧٠ـ السلطان ، عبد العزيز ، – الفتوح ، عبد القادر ، (٢٠٠٢) : الانترنيت في التعليم مشروع المدرسة الالكترونية ، السعودية .

٧١ــ السلمي، علي، ١٩٧٠إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية دار المعارف:مصر،
٧٢ــ سعود النايف ، عنتر عبد العال ،(٢٠٠٧) : تطــوير نظــم المعلومــات التربويــة والإدارية بنظام التعليم في الدول العربية ، رؤية مستقبلية ، دراسة في مجلــة علــوم إنسانية .w.w.w.ULUM.NL السنة السادسة ، العدد ٣٨ ، كلية التربية ، جامعة حائل ، السعودية .
٧٣ــ السكران ، راتب ،(٢٠٠٣) : رفع مستوى إدارة رياض الأطفال بإدارة التربية إلــى أمانة عامة ، جريدة الرياض اليومية ، العدد ١٢٩٢٣ الرياض ، السعودية .
٧٤ــ السنبل،عبد العزيزعبدالله ، وآخرون،(١٩٩٣)، نظام التعلــيم فــي المملكــة العربيــة السعودية،ط٤ ،الرياض،دار ألخريجي للنشر والتوزيع ،ص٤٧٨،(الدعي لج ص٣٤-٣٦)
٧٥ــ سنقر ،صالحة ،(١٩٨٣) التربية قبل المدرسة الابتدائية ، مديرية الكتــب الجامعيــة ،جامعة دمشق ، سوريا .
٧٦ــ السيد ، محمد قاري عادل ، (١٩٩٨) التوجيه والإرشاد الطلابي مع تطبيقــات مــن السعودية ،ط١ ،الطائف ، المطبعة الأهلية للاوفيست .
٧٧ــ الشاعر ، اميمة كمال الدين ، (١٩٩٨) : تقييم التــدريب فــي مجــال تكنولوجيــا المعلومات رسالة ماجستير غير منشورة ، مصر .
٧٨ــ الشايجي ، عهود عبد اللطيف ،(١٩٩١) : دراسة مقارنة لأداء وتمويل تعليم ماقبــل المدرسة ، في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشــورة ، كليــة التربيــة جامعة الملك سعود ، الرياض السعودية .
٧٩ــ الشرقاوي ، مريم ، (١٩٩٢) : إدارة وتنظيم الأجهزة المسولة عن تربية طفل ما قبل المدرسة في كل من مصر وانكلترا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الزقازيق ومصر
٨٠ــ الشريف، مصطفى نجيب ،(١٩٩٧): إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية ، القاهرة٠
٨١ــ الشعلان ،مضاري محمد ، (٢٠٠١) : نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات فــي المملكة العربية السعودية ، دراسة تحليلية وتقويمية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عــين شــمس كلية التربية ، مصر .
٨٢ــ الشكرجي ، نعمة(١٩٧٣): مدخل في الوظائف الإدارية ، طبعة الأزهر ، بغداد ،
٨٣ــ شريف ، غانم سعيد ، حنان عيسى سلطان : الاتجاهات المعاصرة في التدريب فــي أثناء الخدمة التعليمية ، دار العلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،١٩٨٣ م
٨٤ــ شقشق،محمود عبد الرزاق،(١٩٧٨)والأصول الفلسفية للتربية ،كويت ،ط٣،دار البحوث العلمية.

٨٥ــ الشيباني ، عمر محمدا لتوقي ، (١٩٨٨) ، الفكر التربوي بــين النظريــة والتطبيــق المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ط١ ، طرابلس ، الجماهيرية الليبية .

٨٦ــ صالح ، أنور علي ، (١٩٩٠) : المهارات الإدارية لمديري المدارس الإعداديــة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم ، رسالة ماجستير وقدمه إلى كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد ، العراق .

٨٧ــ الصباب ، احمد عبدا لله ، (١٤٠٣ هــ) : أصول الإدارة الحديثة ،دار البلاد العربية للطباعة والنشر ،جدة ٠

٨٨ــ صبيح ، نبيل احمد عامر (١٩٨١): دراسات في الإدارة التربوية ،مجلد ٦ ، جامعة بغداد ، العراق ٠

٨٩ــ طافش،محمود،١٤٢٣هــ ،الإبداع في الإشــراف التربــوي والإدارة المدرســية،دار الفرقان،عمان.

٩٠ــ الطالب ، هشام،(١٩٩٦): دليل التدريس القيادي سلسلة التنمية البشــرية ، منشــورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، السعودية ٠

٩١ــ طه ، عبد القادر فرج ،(١٩٩٧) : علم النفس الصناعي ، العين ، الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، ط٨ ، الإمارات .

٩٢ــ الطوبجي، حسن حمدي،١٩٨٤: وســائل الاتصــال وتكنولوجيــا التعلــيم،دار العلــم ،الكويت.

٩٣ـــالطويل، صالح ، هاني عبد الرحمن ،(١٩٨٠): الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ٠

٩٤ــ الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ، (٢٠٠٠) الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية

٩٥ــ عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، جامعــة القــدس و دار الشروق للنشر والتوزيع.

٩٦ــ عاشور، احمد صقر (١٩٨٥): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحــث التطبيقي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ٠

٩٧ــ عاشور ، محمد ، (٢٠٠١): مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية الكفايات الإدارية ، بحث مقدم إلى جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإنسانية ،المجلد ١٤ ،العدد الأول .

٩٨ــ العبد اللطيف، عبد الحليم بــن إبــراهيم:١٩٩٤، مــدير المدرســة،صــفاته وســماته ،الرياض:دار الكتاب السعودي.

٩٩ــ عبد الوهاب، علي ،(١٩٧٤) : إدارة الأفراد، منهج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة

١٠٠ــ عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، (١٩٩٧) ، البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، الرياض ، دار أسامة للنشر والتوزيع .

١٠١ــ العتيبي ، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥) : الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية ، مهارات قيادية السعودية . hppt://www.kiada.com .

١٠٢ــ العمايرة ، محمد حسن (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر ،ط١،عمان

١٠٣ــ العمري، بسام وأبو طالب ، تغريد ،(١٩٩٧) (إدراك مديرات رياض الأطفال لمصادر ضغوط العمل) في منطقة عمان الكبرى ، دراسات (العلوم التربوية) ، الأردن .

١٠٤ــ ألعبيدي ، فائق مشعل ، (١٩٩٨) ، إستراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه ، إدارة أعمال ، الجامعة المستنصرية .

١٠٥ــ عريفج ، سامي سلطي ، (٢٠٠١): الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ٠

١٠٦ــ عزوفة ، غدير معتصم سليم ، (١٩٥٥) : الكفايات التدريبية لمديرة رياض الأطفال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ، الجامعة الأردنية ، عمان .

١٠٧ــ عصمت مطاوع، إبراهيم، (١٩٨٢): الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، السعودية

١٠٨ــ العطاوي ، وآخرين ،(١٩٩٨) تحديد الحاجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين في مجالات المعرفة والتطبيق والأشراف والتقويم من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، البحرين .

١٠٩ــ عطوي ،جودت ،(٢٠٠١): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، أصولها وتطبيقاتها ، الدار العلمية الدولية ، عمان ٠

١١٠ــ علاونة ،علي ، وآخرون ،(١٩٩٩): أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة ، درا النشر والتوزيع ، عمان ٠

١١١ــ علي، السلمي، (١٩٩٩): المهارات الإدارية القيادية، ط٣، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ،

١١٢ــ علي ، عيسى ،(٢٠٠٤) دراسة مقارنة منشورات جامعة دمشق ، مركز التعليم المفتوح، سوريا .

١١٣ـــ عليمات، صالح ناصر، (٢٠٠٢)، النمط القيادي لمديري المـــدارس الأساســـية فـــي محافظة المفرق وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، بحث مقدم إلى مجلة جامعة دمشق، المجلـــد ١٨، العدد الأول، سوريا.

١١٤ـــ العموش ، حامد ، (١٩٩٧) : دور برنامج تدريب مـــديري ومـــديرات المـــدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية ، رسالة ماجستير غير منشـــورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

١١٥ـــ غبريال ، فوزي الياس ، (١٩٨٥) : الاحتياجات التدريبيـــة لمشـــرفات الحضـــانة ورياض الأطفال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مصر .

١١٦ـــ ألغامدي،سراج محسن،وآخرون٠(١٩٨٨)،أهداف وبرامج رعاية الطفولة في المملكة العربية السعودية ،ط١،الطائف،مطابع الجنوب التجارية .

١١٧ـــ ألغامدي ، عبد الله والغا مدي حمدان ، (١٩٩٨) : تقويم برامج تـــدريب مـــديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين فـــي ضـــوء بعـــض المتغيرات . بحث مقدم إلى مجلة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العـــدد السادس والسبعون ، السنة الحادية والعشرون ، الرياض ، السعودية .

١١٨ـــ ألغامدي ، صالح ،(٢٠٠٤) الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية لمنطقة الباحة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية .

١١٩ـــ غلوم، منصور،٢٠٠٣: التعليم الإلكتروني في مدارس وزارة التربية ، الكويت،الندوة العلمية الأولى للتعليم الإلكتروني التي عقدت في الرياض.

١٢٠ـــ ألغمري ، إبراهيم ، (١٩٨٣) : المناخ التنظيمي ، الإطار اللازم لتحقيـــق الفعاليـــة الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات بمركز ابروات ، القاهرة .

١٢١ـــ فراج ، نادية مالك ،(١٩٩٧): القيادة الجديدة في رياض الأطفال ، مجلة القوات العربية السعودية المسلحة ، مجلة ثقافية اجتماعية ، سنة ٣٦ ، العدد ١٠٩ ، السعودية ٠

١٢٢ـــ فرج،عبد اللطيف حسين ٢٠٠٥: توظيف الانترنت في التعلـــيم ومناهجـــه، المجلـــة التربوية ، جامعة الكويت،العدد٧٤،المجلد ١٩.

١٢٣ـــ الفريح ،صالح بن سليمان ، (١٤٣٠ هــ) : مدير المدرسة ودوره في إدارة التطـــوير ،منتدى الإدارة العامة للتربية والتعليم ، القصيم ، السعودية

١٢٤ـــ الفريحات ، غالب عبد المعطي ،(٢٠٠٠): الإدارة والتخطيط التربـــوي ، تجـــارب عربية متنوعة ، ط١ ، دائرة المطبوعات والنشر ، عمان ٠

١٢٥ـــ ألفقي ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) : الإدارة المدرسية المعاصرة ط١ ، منشـــورات قار يونس ، بنغازي .

١٢٦ــ فلاته،إبراهيم محمد حسين،(١٤١٣هــ)،العمليات التربوية في دور الحضانة ورياض الأطفال،أُسسها وتطبيقاتها،مكة المكرمة،ط١،المكتبة الفيصلية ،ص٣٠-٣١(دعيلج٤١

١٢٧ــ فهمي، محمد يوسف الدين، وحسن عبد الملك، (١٩٩٣)، تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج والرياض، السعودية.

١٢٨ــ القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) : السلوك التنظيمي ، المكتبة العربية ، عمـــان ، الأردن

١٢٩ــ المخني ، محمد بن راشد ،(٢٠٠٧): الثقافة الحاسوبية لدى إداريين التعليم الأساسي وعلاقتها بأتجهاتهم نحو استخدام الحاسوب عمان

١٣٠ــ القطان ، بسمة إبراهيم خليل ،(١٩٨٩): دور القيادة الإدارية في التطوير الإداري من وجهة نظر المديرين ، دراسة نظرية وتطبيقية في الأمانات العامة لمنطقة الحكم الــذاتي ، اربيل ، جامعه صلاح الدين ، العراق ٠

١٣١ــ قناوي، أمل محمد مختار محمد، (٢٠٠٠) : إعداد وتدريب معلمات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العامية المعاصرة ، رســالة دكتــوراه غيــر منشورة ، كلية التربية فرع بني سويف ، جامعة القاهرة .

١٣٢ــ كاربنتر ، جون ، (٢٠٠١)، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم و ترجمة عبــد لله شحاتة ، جامعة فلوريدا الدولية .

١٣٣ــ كتبي، حياة عبد العزيز ،(١٩٩٨) : معلمة رياض الأطفال الواقع والمــأمول مــن وجهة نظر المديرات والموجهات والمعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .

١٣٤ــ كحيل، أمل عثمان ٢٠٠٧:إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل أطروحة دكتوراه غير منشورة، مصر

١٣٥ــ الكري، الطاهر،٢٠٠٥: تكلفة الاستثمار في أنظمــة المعلومــات وعلاقتهــا بــأداء المنظمات،مجلة العلوم الإنسانية ،سنة٣،عدد٢٤،الأردن

١٣٦ــ كعكي ، سهام ، (٢٠٠٠) : تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في المملكــة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشــورة فــي جامعة عين شمس ، كلية التربية ، مصر .

١٣٧ــ كنعان ،نواف ،(١٩٩٥): التربية الاجتماعية في رياض الأطفال ،ترجمة فوزي عبد المجيد ، وعبد الفتاح حسن ، القاهرة٠

١٣٨ــ اللحياني ، عبدا لله ، (١٤٢٧) هـــ : تطــوير الإدارة المدرســية بــين الأصـــالة والمعاصرة ،السعودية .

١٣٩ــ أللوزي ،سليمان ،(١٩٩٨) : أساسيات في الإدارة ، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

١٤٠ــ أللقاني احمد حسين ،واحمد رضوان وبرنس،(١٩٨٨) : تدريس المواد الاجتماعية ،عالم الكتب ، ط٤ . القاهرة .

١٤١ــ محرز، نجاح رمضان، (١٩٩٩)، العوامل المؤثرة في إدخال الآباء أطفالهم في رياض الأطفال،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية ،جامعة دمشق ،سوريا .

١٤٢ــ محمد سليمان ، شعلان ، (١٩٨٧) : الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الانكلو –مصرية،القاهرة .

١٤٣ــ مرتضى ، سلوى ، (١٩٩٢) : فاعلية برنامج لتدريب الموجهين التربويين على مهارات التوجيه التربوي الأساسية في رياض الأطفال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا .

١٤٤ــ مرتضى، سلوى، (٢٠٠٥)، مدخل إلى رياض الأطفال، جزء ٢، مركزا لتعليم المفتوح، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

١٤٥ــ مرسي ، محمد منير ، (١٩٨٩) : الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها) ، عالم الكتب ، القاهرة٠

١٤٦ــ مرسي ،محمد منير ، (١٩٩٨) ،الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، الناشر عالم الكتب ، القاهرة ومصر

١٤٧ــ مرسي ،نبال صبري ، (٢٠٠١) : كفايات التوجيه الفني اللازمة لموجهات رياض الأطفال، ومدى توافرها لديهن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر .

١٤٨ــ مرسوم (١٥٢٠) سنة ١٩٣٣ ، نقلا من ضيا ميا ، دراسة رياض الأطفال في القطر العربي السوري ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق ، سوريا .

١٤٩ــ مرغلاني ، (١٩٩١) : إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة رياض الأطفال

١٥٠ــ المزيني ، سليمان حسين و غراب ، هشام احمد ،(٢٠٠٥) : الكفايات الأساسية لمربيات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات الرياض . بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية في ٢٠٠٥/١١/١٣، غزة

١٥١ــ المسساد ، محمود احمد ، (٢٠٠٣) : الإدارة الفعالة ،ط١ ، مكتبة لبنان ، بيروت .

١٥٢ــ مصطفى، عبد الحميد (١٩٩٤) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٢، دار المريخ، الرياض، السعودية.

١٥٣ــ مصطفى، فهيم ،٢٠٠٥: مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عــن بُعــد،دار الفكــر القاهرة.

١٥٤ــ مكتب التربية العربــي لــدول الخلــيج ،٢٠٠٠(بــين واقــع اليــوم ومتطلبــات المستقبل)،الكويت

١٥٥ــ المومني ، خالد سليمان ، القضاة ، محمد علي ، (٢٠٠٨) : فاعلية عملية اتخــاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشــورة ، جامعة اليرموك ، السنة الخامسة ، العدد ٣٦ ، اربد ، الأردن .

١٥٦ــ الناشف ،هدى محمود ،(١٩٩٥)،رياض الأطفال،القاهرة ،ط٢،دار الفكر العربي.

١٥٧ــ الناشف ، هدى ، (١٩٩٥) : رياض الأطفال ، دار الفكر العربي ، ط٢، القــاهرة ، مصر

١٥٨ــ ناصيف ، ابتسام ، (٢٠٠٥) . فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

١٥٩ــ الناصر محمد حامد ،وخوله عبد القادر درويش،(١٩٩٤)،تربية الأطفال في رحــاب الإسلام ،جدة ،ط٤،مكتبة السواري للتوزيع.

١٦٠ــ نصار، علي (١٩٩٧) . الدراسات المستقبلية: المفهوم والأســاليب والممارســات ، المجلة العربية للتربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المجلد ١٧ ، العدد١ .

١٦١ــ نهلة ، رومية ، إيمان ألبرادعي (٢٠٠٩) : دمج التكنولوجيا فــي التعلــيم ، وزارة التربية الأمانة السورية للتنمية ، سوريا .

١٦٢ــ النوبي، أمين محمد، ١٩٩٥: إدارة الجودة الشاملة مدخل الفاعلية إدارة التغير التربوي على المستوى المدرسي في مصر'دراسة مقدمة إلى مؤتمر إدارة التغير التربوي في تربيــة عين شمس، القاهرة.

١٦٣ــ ألنوري ، خوله احمد ، (١٩٨٢) : مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهــة نظر المديرات والمعلمات في مدينة بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مركز مؤتة للبحوث والدراسات ج ٩ ،العدد ٣ ، بغداد .

١٦٤ــ نيول ، كلارنس ، ١٩٩٣ : السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج الياس ، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

١٦٥ــ الهادي، محمد محمد ١٩٩٨: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التعليم في منظور الفكر التربوي،مجلد ٨،كتاب٣ ، مصر.

١٦٦ــ الهد هود ، دلال ، (١٩٩١) : الكفايات الأساسية التي ينبغي أن تتوافر في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، السعودية ،

١٦٧ــ الهواري،محمد السيد ،، (١٩٩٦) ،الإدارة الأصول والأسس العلمية ، دار الجبل للطباعة والنشر ،ط١ ، القاهرة ، مصر.

١٦٨ــ الهوا ري ، محمد السيد ، (١٩٧٠) المدير الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين ، الزيارة الثانية ، مصر .

١٦٩ــ ورقة عمل ، مقدمة إلى مديري الإشراف التربوي ومديري المراكز المقامة في مدينة تبوك خلال الفترة ٢٦ــ ٢٨ /٤ ، ١٤٢٨ هــ ، السعودية ، الإدارة العامة للتربية والتعليم ، بمنطقة مكة المكرمة .

١٧٠ــ وزارة التربية، (١٩٩٨)، إعداد رياض الأطفال، مديرية تربية دمشق، سوريا.

١٧١ــ وهيب، سمعان ،محمد منير مرسي ،٠(١٩٨٥): الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ،

١٧٢ــ ياغي ، محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين ا لنظرية والتطبيق ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٦ م.

١٧٣ــ ياغي ، محمد عبد الفتاح: تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ ، تنمية الرافدين ،العدد الثاني ، المجلد التاسع ، بغداد ، الجمهورية العراقية ، ١٩٨٧ م

١٧٤ــ الياور ، عفاف صلاح حمدي (٢٠٠٥) . التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة .

حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم المنعقد في دمشق عام ١٩٩٨ وأساليب تنفيذها، دمشق، سوريا.

١٧٥ــ اليونيسيف ، (١٩٧٩) ، دليل المربية في دور الحضانة ورياض الأطفال ، مشروع التدريب الاجتماعي التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ،الاتحاد العام النسائي بالتعاون مع منظمة اليونيسيف .

المراجع الأجنبية

1 -Assocication francaise des Administration de l education .(1990): Les systems educative francais et son administration, A. F .A.E, france .

2 - Bates , A.W (1995) Greating the future : Deve loping Vision in open and Distance learning Today , London .

3 - Boorish Cary (1979) Implcation for developing teacher competencies from Process- Product Research- of teacher Education,

4- Boyd,Lindop,"Qualities of the Leader ",School Activities Magazine,Feb.1964 .

5 - Carter – R brufan .Astudy of the future Training Needs for small Distvict super intendents in the state of Washingon E D D . Seattle University 0551 . D A 1 ,51 No. !6 A , 1990 P. 1841.

6 - Cheuk , W.H. & wong , Rosen (2000) . " Kindergarten principals in Hong Kong : Job stress and support from aclose friends .

7 – Eble , 1972 , R-L-Essentials Educational measurement Englwood cliffs , pentice – Hall – Newjercy .

8- Emery Stoops Russell E.Johnson, Elementary School Administration (New York : MC Graw – Hill Book Company, 1967).

9 - Espinosa Linda , (1995) , la partiopaction de los padres en los programmas preescolares Hispanic parent lnvolvement in early childhood programs . Nisc Discover Report .Eric .

10 -Estes ,DGLass:Qualitative finding Regarding leadership Development process training for principas E.D.D. East Texas – State University o!o3 D A I, No. 6 A. 1994. P.1432 .

11 - Faber, C & Shearson, G. (1970) Elementary School administration: Theory and practice. New York: Holt, Rinston Co.

12- Getzels ,Jacob W, james M. Lipham, and Ronald F .(1968) ,Campbell ,Educational Administration as asocial process , N ,Y: Harper and Row ,

13 - Goldonson Rolling man, dictionary of psychology and psychiatry .New York long man, 1984 .p.181.

14- Griffiths , Daniel E (1959) : Administrative Theory , N ,Y : Appleton century Crofts .

15- Haimmn&Theo , Professional mangment Theory and Practice Hawyton Mifflin .co.Boston .1962 .

16- Henderson , E: The Evaluation of in- Service Teacher Training – Croom Heim Ltd.London . 1978 .

17- Hemphill, John," Dimension of Groups as Related to Leadership Behavion', Unpublished Thesis , Un.of Maryland,1948

18 - Hoy,w.@ Miskel, C. (1982).Educational Admininstration.New York: Random House.

19 -Houston Robert : (1970): Translating Competencies in to Performance Measures for the Evaluation of Teaching Arlington Virginia , Document Reproduction Servis .

20 -Holoey M ichelle : An Anolysis of Super Vision Members inservice Training Needs in Arkansas , Georgia, Kentuchy, oklahomas and Texas, E .D .D wayne state Uneversity 0254. Dal, 53. No. 4A, 1992 .P 1004.

21- H.A Simon (1951) Administrative Behavior . Astudy of decision Making process in Administrative organization the Macmillan C O ,N.Y

22- Jackson , (2005) : Jackson Mona , Elizabety Bethel .

23- Johnson Alther : 1990 “ The Evalution measurement of training needs for the Headmasters and staff of teaching.

24- Kats, R (1974).Skills of an effective administration.Harverd Business Review, 52, 90-101.

25- Motivation W. kolesnik (1987) Undersanding and infucencing human Behavior , Boston ,New York ,New Jersey , Allyn and Bacon ,Inc .

26- McGroger,D.,"The Human Side of Enterprise " ,N.Y.,: McGraw-HillBook,Inc.,1960.

27- Owens , R. and C. Shakeshft," The new " revolution " in - Administrative Theory, Journal of Educational Management, Vol. 30,no.9,1992 .

28- Un-French , judy and other (1997) principals Ability to implement Best practices in Early childhood, ldano, U .S. Nisc Discover report .

29- Reddin , W.G (1970):Manaherial effectiveness ,New York , Me Graw-Hill book Co.

30- Robert , J , House A Terence M . R. Goal (1974) : Theory of Leadership journal of contemporary Business ,

31- Rose's,(1986):Group methods, in ,F.H Kanfen and A,P cold stein Helping people change paragon press (3rd ed)U.N.

32- Shonkoff , E .& Merispls (ed) .(2000) .Early childhood intervention Cambridge : Cambridge University .

33- Stogdill,R.M.,Handbook of Leadership : A Surveyof Theory - and Research " N.Y : FreePress,1974 .

34- Teacher Training Agency (tta) :(1994):How to apply information .about the national professional qualification for headship London . Portland Hous , stage Place .

35- Wricht,Robert Henery ,(1993)-Adesign for lmplementing Asimulation for training School principals in Dicision Making Utilizing videodisc Technology ,Vol .55 . NP. 3.

ملاحـــق البحــــث

الملحق رقم (١)

البرنامج التدريبي المصمم وفقا لمدخل النظم

الأستاذ الدكتور/ة٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ المحترم/ة

تقوم الباحثة بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوراه في تربية الطفل بعنوان: ــ

(برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال قي ضوء تكنولوجيا المعلومات).

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال " الفكرية (العقلية) والفنية (التخصصية)، والإنسانية (الاجتماعية) " في ضوء تكنولوجيا المعلومات وفقاً لمدخل النظم.

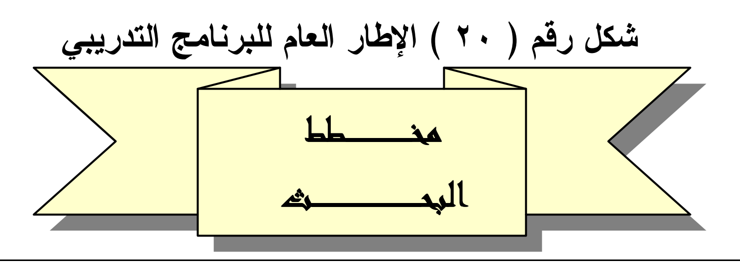
يرجى التفضل بتحكيم البرنامج ، وذلك من خلال محاولة التعرف على ملائمة مضمون البرنامج للمديرات ، وبيان صلاحية العبارات الخاصة بكل مهارة .

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة

أمل حمودي عبيد الجميلي

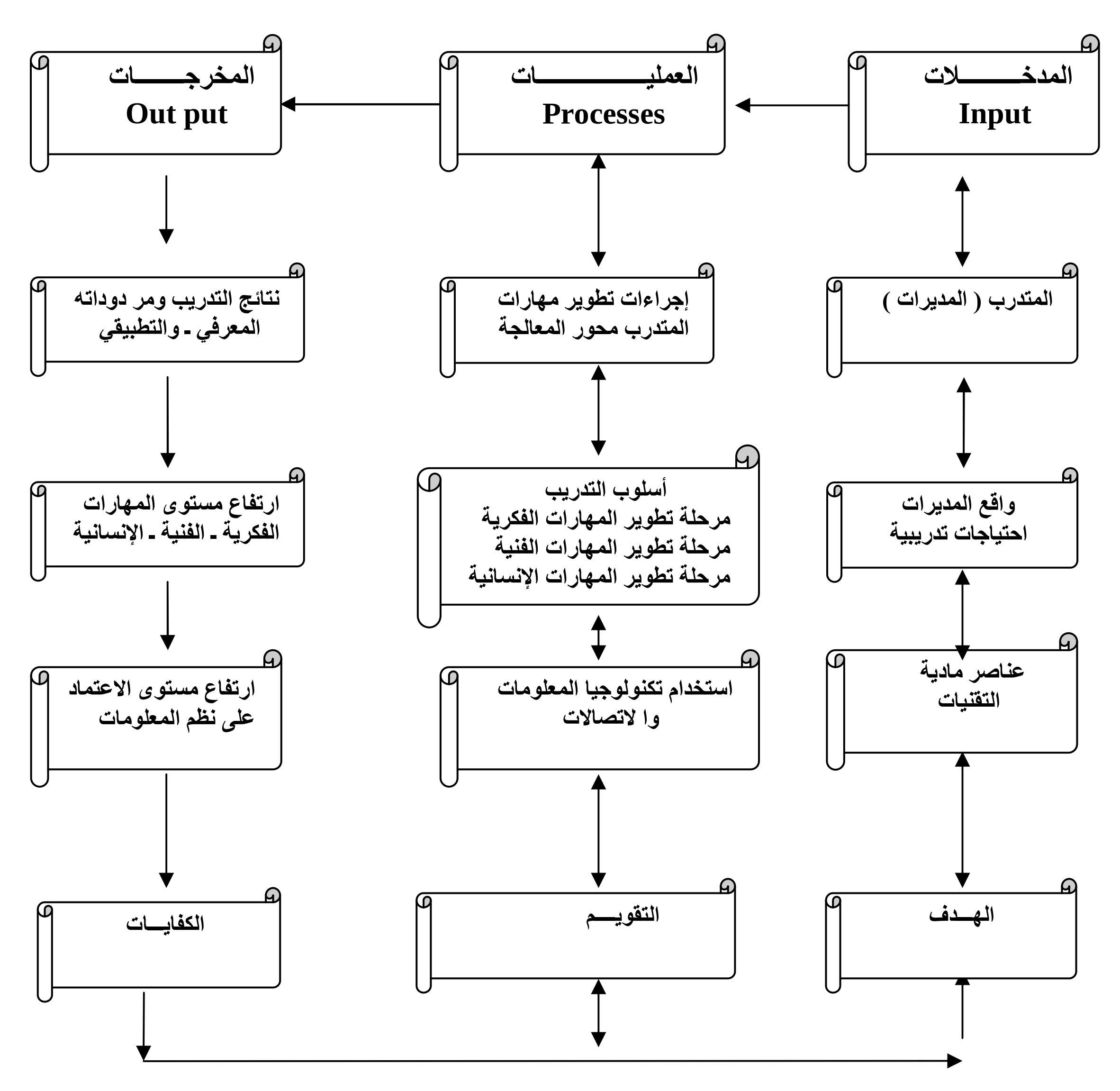
شكل رقم (٢٠) الإطار العام للبرنامج التدريبي



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضـوء تكنولوجيا المعلومات

البــــاب الأول الدراســة النظرية	البــــاب الثاني الدراســة الميدانية
الفصل الاول : المشكلة وأبعادها الفصل الثاني: الدراسات السابقة الفصل الثالث: الإطار النظــري المحـــــور الأول: - الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال - النظريــات التي تناولت الإدارة التربوية المحـــــور الثاني المهارات اللازمة للعمل الإداري لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــــور الثالث تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــــور الرابع التدريب ودوره في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات المحـــــور الخامس تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال	الفصل الأول منهج البحث وإجراءاته المحور الأول إجراءات البحث المحور الثاني البرنامج التدريبي المقترح (بناؤه - وتطبيقه - وقياس فاعليته) الفصل الثاني عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها الخلاصة والمقترحات المراجع الملاحق دليل المديرات

شكل رقم (٣١) البرنامج التدريبي لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضوء تكنولوجيا المعلومات والمصمم وفقاً لمدخل النظم



التغذية الراجعة (Feedback)

ملحق رقم (٢)

جامعة البعث

كلية التربية

قسم تربية الطفل

اســتبانة موجهـــة لمديرات رياض الأطفال

عزيزتـــي المديـرة:

تحيــة طيبــة :

نضع بين يديك مجموعة من الفقرات التي تتناول مهارات مديرة رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

يرجى التكرم بالإجابة عنها وذلك بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي ترينها مناسبة مختارة واحدة فقط من الخيارات التالية :

(دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا) علما بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولك فائق التقديـــــــر

الباحثة

امل حمودي عبيد الجميلي

البيانات الأساسية:

المؤهل التعليمي: ثانوية (   ) معهد متوسط ( ) إجازة جامعية ( )

عدد سنوات الخبرة : (   )

الدورات التدريبية التي شاركت فيها: ١ ــ ٢ ــ ٣ ــ....... الخ

تابعية الروضة : القطاع العام ( ) القطاع الخاص (   )

الانتداب أو الملكية: مكلفة( ) صاحبة( ) مندبة ( )

ت	* مجال المهارات الفكرية (العقلية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	اعمل على جمع المعلومات المادية والبشرية للروضة وتحليلها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة مستعينة بتقنيات النظم الحاسوبية					
٢	أ ربط موارد الروضة المادية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٣	أرتب متطلبات الروضة الإدارية من (تخطيط وتنظيم ...الخ) حاسوبيا وتوظيفها حسب الأولويات .					
٤	أوظف الحاسوب لتخزين االافكار والملاحظات اليومية والعمل على استرجاعها عند الحاجة .					
٥	أتابع اللوائح والقوانين التربوية الخاصة بأمور الروضة واتخاذ القرارات بموضوعية وعدالة مستعينة بالنظم الحاسوبية					
٦	أطور مهاراتي الفكرية المعرفية لكافة المجالات من خلال اطلاعي على ما هو جديد في المواقع الالكترونية .					
٧	أتنبأ بنتائج المواقف من خلال المعلومات المتوافرة حاسوبيا عن تلك المواقف .					
٨	أطور مهاراتي العقلية المعرفية من خلال المتابعة المستمرة لأحدث المستجدات مستعينة بشبكة المعلومات (الانتر نيت) .					
٩	أساهم في تطوير مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات في التربية والتعليم في الروضة .					
١٠	أتمكن من اكتساب مفاهيم التعلم والتعليم مستعينة بما لدي من برامج علمية حديثة ومتنوعة عن طريق الشبكة العنكبونية .					
١١	أشارك في برامج تدريبية مقترحة لتطوير مهارات التفكير للمعلمات في ضوء التقنيات الحديثة .					
١٢	أحفز المعلمات على استخدام الحاسوب لتحسين أدائهن .					
١٣	. أتقبل أفكار ومبادرات المعلمات بحكم معرفتي بقدراتهن والمثبتة لدي حاسوبيا .					

يتبع مجال المهارات الفكرية (العقلية)		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٤	أساهم في دورات لتنمية مهارات التعلم الذاتي للأطفال من خلال برامج الكترونية خاصة بهم .					
١٥	أساهم في دورات خاصة لتطوير برامج الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
١٦	أتوقع النتائج التي سيكون عليها سلوك العاملين معي مستعينة بالمعلومات المحفوظة في الحاسوب .					
١٧	أتعامل مع العاملين بموضوعية مستعينة بالتعليمات المتوفرة بهذا الشأن حاسوبيا .					
١٨	أدرك مشكلات العاملين في الروضة من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .					
١٩	أدرك المستجدات والمتغيرات الفنية بحكم المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٢٠	اتخذ القرارات بموضوعية وعدالة معتمدة على اللوائح والقوانين التربوية الصادرة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
٢١	أشرك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية مستعينة باللوائح والقوانين المتوفرة حاسوبيا .					
٢٢	أتبع الخطوات العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
٢٣	أتمكن من اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في حل المشكلات حاسوبيا .					
٢٤	أتابع تطبيق القرار الذي تتخذه وفق اللوائح والقوانين المعمول بها مسبقا مستعينة بالتكنولوجيا الحديثة .					
٢٥	أ ربط موارد الروضة البشرية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٢٦	احفز المعلمات في الاطلاع على البرامج الحديثة لتحسين أدائهن .					

ت	* مجال المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	ناولا : التخطيــط					
١	أرتب الأهداف التي تقررها السياسة التعليمية وفق المعايير المعتمدة وبحسب الأولويات مستعينة بالتقنية الحديثة للاتصالات .					
٢	أترجم الأهداف التربوية العامة للروضة إلى أهداف إجرائية (سلوكية) حاسوبيا .					
٣	أشتق أهداف خاصة للروضة في ضوء الأهداف العامة للتربية مستعينة بالمواقع الالكترونية للجهات الرسمية ورياض الأطفال					
٤	أعمل على الأخذ بمبدأ الأولويات في تحقيق أهداف الروضة من خلال البرامج المعدة حاسوبيا .					
٥	إشراك المعلمات في مناقشة وضع خطة الروضة ومن خلال البرامج المعدة حاسوبيا .					
٦	أوفر العناصر البشرية الكفوءة القادرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من اجل العمل في الروضة .					
٧	أوضح خطة الروضة (الجد ولية والزمنية) إلى العاملين مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٨	أعمل على المسح الشامل للموارد البشرية والمادية للروضة قبل القيام بوضع الخطة السنوية من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٩	أدرس واقع البيئة المحلية للروضة من خلال المعلومات المستقاة والمصنفة حاسوبيا .					
١٠	أعد الخطة السنوية للروضة وتخزينها حاسوبيا لغرض استرجاعها عند الحاجة والعمل بها .					
١١	أحدد حجم التمويل اللازم للروضة ومصادره في ضوء الاحتياجات اللازمة للروضة مستعينة بوسائل الاتصالات الحديثة .					
١٢	أعد ميزانية تقديرية للروضة بالاستعانة بالنماذج والمعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
١٣	أحدد السعة الاستيعابية للروضة من الأطفال من خلال المعلومات المتوفرة والمخزنة في الحاسوب .					
١٤	استخدم المعلمات من ذوي المهارات والمؤهلات لتحقيق أهداف الروضة ولهن القدرة على استخدام الحاسوب .					

	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) التخطيـط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٥	أخطط الوحدات التعليمية من حيث أهدافها وأساليب تنفيذها مستعينة بالتقنية الحديثة .					
١٦	أتابع خطط الوحدات التعليمية والتي تعدها المعلمات في ضوء المعايير المعتمدة والمعدة حاسوبيا .					
١٧	أتابع المجهود الذي تقدمه المعلمات لتنفيذ الخبرات التعليمية وفق المنهج المعد مستعينة بالجداول الحاسوبية .					
١٨	أعمل على توزيع الأنشطة وبرامج الروضة على الوقت المتاح وفق التقنية الحديثة المعدة لذلك .					
١٩	أعد برامج الأنشطة التربوية للروضة في ضوء المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٢٠	أنظم إجراءات قبول الأطفال في الروضة ضمن المحددات الخاصة بذلك مستعينة بالحاسوب .					
٢١	التخطيط لتامين ساحة للنشاط الحر للأطفال مزودة بما يلزم من وسائل وأجهزة تربوية وتعليمية وفقا لاحتياجاتهم العمرية .					
٢٢	أعمل على التخطيط على توفير قاعات بما يتلاءم مع خصائص الأطفال العمرية وفقا لإمكانات الروضة ومواصفاتها مستعينة بالحاسوب .					
٢٣	أوفر مستلزمات الأركان بما يلاءم إشباع حاجات الأطفال والاعتماد على ذلك حاسوبيا .					
٢٤	أوفر الألعاب الهادفة والمجلات والقصص للأطفال بما يتلاءم مع أعمارهم في ضوء حاجاتهم مستعينة بالحاسوب .					
٢٥	أوفر عناصر الأمن والصحة في مبنى الروضة ضمن الإمكانات المتوافرة في بيئة الروضة وفي ضوء المعايير المتوفرة حاسوبيا .					

يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
ت	ثانيا : التنظيـــم					
١	أوزع المهام والمسؤوليات على المعلمات بما يحقق أهداف الروضة مستخدمة التقنية الحديثة لذلك .					
٢	أعد وأنظم برامج الفعاليات الأسبوعية لأنشطة الروضة مستعينة بالمناهج المخزنة في الحاسوب .					
٣	أعد وأنظم برامج أنشطة الروضة التربوية مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
٤	أنظم الاجتماعات والندوات للمعلمات لتدارس سبل تنفيذ الخطة التربوية مستعينة بالجداول المرتبة حاسوبيا .					
٥	ألم بالأمور الإدارية التربوية الحديثة مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
٦	أنظم بطاقات الأطفال وسجلاتهم التراكمية في ضوء ما مخزن من معلومات في الحاسوب .					
٧	اعمل على قبول الأطفال وتسجيلهم في ضوء المحددات الخاصة بالقبول ووفق السجلات المثبة حاسوبيا .					
٨	أنظم متطلبات البرنامج التعليمي وفق احدث المستجدات العالمية وفي ضوء المناهج المرسومة والمخزنة حاسوبيا .					
٩	أشارك في اجتماعات مجلس المعلمات ومجلس النشاط المدرسي وتنظيمها حاسوبيا .					
١٠	أنظم السجلات الخاصة بالكتب الرسمية والمراسلات والاتصالات وتبويبها حاسوبيا .					
١١	أعد وأنظم برامج خدمة البيئة وما يمكن ان تقدمه لخدمة مجتمع الروضة مستعينة بالمعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
١٢	أنظم تقارير وفعاليات المعلمات والعاملين بنشاطات ومشاكل الأطفال يوميا ومعالجتها بعد تثبيتها حاسوبيا .					
١٣	أوزع الأعمال والواجبات على العاملين بكفاءة وموضوعية وفق المعايير مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
١٤	اعمل على تشعيب الصفوف والقاعات بما يحقق الاستفادة منها ومن الإمكانات التعليمية المتاحة مستعينة بالحاسوب .					

يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) يتبع التنظيـــم		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٥	أشارك في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال الطفولة المبكرة من خلال التعليمات الصادرة .					
١٦	أنظم البرامج الوقائية والعلاجية حاسوبيا لضمان صحة وسلامة الأطفال والاستعانة بالجهات الصحية .					
١٧	أنظم الوقت المناسب لناشطات الأطفال في استخدامهم الألعاب والأدوات في ضوء احتياجاتهم الأساسية مستعينة بالحاسوب .					
١٨	أنظم اللوائح الخاصة بالقواعد والأنظمة المتبعة في الروضة وفق الطرق التكنولوجية المتقدمة .					
١٩	ألم بنظريات الطفولة وتطبيقاتها من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) ثالثا : التوجيـــه					
١	اعمل على توصيل التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا وتبليغ العاملين عنها في حينه من خلال وسائل الاتصال المتعددة .					
٢	أساعد المعلمات على فهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال من خلال النظم المعلوماتية والمخزنة في الحاسوب .					
٣	اصدرا التعليمات الداخلية والمتعلقة بإدارة الروضة لتسيير أمورها وفق التعليمات والاستعانة بالحاسوب لذلك .					
٤	أوجه العاملين في الروضة نحو أساليب التعامل الجيد مع الأطفال وفق احتياجاتهم الخاصة والاستعانة بالحاسوب كمعطيات تربوية .					
٥	أساعد المعلمات المربيات في الكشف عن قدرات الأطفال والاستعانة بالحاسوب لمواكبة التطور الحاصل .					
٦	ارشد الأطفال نحو احترام النظم والقواعد وفق الأنظمة المتوفرة حاسوبيا .					
٧	أوجه المعلمات إلى مراعاة الفروق الفردية لدى الأطفال من خلال القواعد المتبعة والمخزنة حاسوبيا .					
٨	أقدم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية في ضوء المعطيات التكنولوجية .					

	يتبع التوجيه	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
٩	أوضح للمعلمات بالوسائل التعليمية الهادفة للأطفال في ضوء التقنيات الحديثة .					
١٠	أشجع المعلمات على النمو المهني من خلال إشراكهن بدورات تدريبية منظمة حاسوبيا .					
	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) **رابعا : الرقابـــة** ا					
١	أشرف على إعداد برامج الأنشطة الأسبوعية للروضة وفق منهج الروضة المدون حاسوبيا .					
٢	أشرف على إعداد برامج الأنشطة التربوية (الأركان) في ضوء البرامج التقنية الحديثة .					
٣	أراقب المعلمات أثناء الحصص الصفية من خلال الزيارات المفاجئة ضمن الجد ولية المعدة لذلك حاسوبيا .					
٤	أتابع الأطفال أثناء فترة التغذية والإشراف على مدى تمسكهم بالعادات الصحية أحيانا ضمن الجد ولية المعدة حاسوبيا .					
٥	أتابع تنفيذ الخبرات التعليمية من قبل المعلمات وفق المحددات الخاصة بذلك والمتوفرة حاسوبيا .					
٦	أتابع دوام المعلمات في العمل معتمدة في ذلك على أجهزة ضبط الوقت الحديثة.					
٧	اشرف على النشاط الصباحي من (تحية العلم والأناشيد الوطنية) وفق منهج الروضة المقرر المنظم حاسوبيا .					
٨	أتابع عمل المعلمات في تدوين بطاقات الأطفال وسجلاتهم في ضوء ما نصت عليها التعليمات وتنظيمها حاسوبيا .					
٩	أتابع كافة الخطط الموضوعة من قبل المجالس المختلفة من خلال التعليمات المنظمة حاسوبيا .					
١٠	أشرف على الأثاث ونظافة مرافق ومستلزمات الروضة ونظافة المبنى بإستمراروفق التعليمات المحددة حاسوبيا .					
١١	أتابع الفحص الطبي الدوري والتقيحات للمحافظة على صحة الأطفال وفق جداول معدة لهذا الغرض حاسوبيا .					

	يتبع الرقابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٢	أتابع الخطة اليومية للمعلمات وأسجل الملاحظات وأنظمُّها حاسوبيا .					
١٣	أشرف على نقل الأطفال من والى الروضة من خلال التعليمات المدونة حاسوبيا .					

	يتبع مجال المهارات الفنيـة (التخصصية) خامسا : التقويم					
١	اكشف عن نقاط القوة والضعف في برنامج الروضة التربوي من خلال التطبيق الفعلي للمنهج المقرر والمنظم حاسوبيا .					
٢	أقوم أداء المعلمات والعاملين في الروضة بأحدث الأساليب التقويمية والمخزنة حاسوبيا .					
٣	استخدم تقارير الكفاية في تقويم المعلمات من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .					
٤	أقوم الخطة الموضوعة للروضة قياسا بالأهداف التربوية المرسومة وفق المنهج المقرر والمدون حاسوبيا .					
٥	أعمل على اطلاع العاملين بنتائج التقويم وتفسيرها لهم وفق المعايير المحددة والمرتبة حاسوبيا .					
٦	استخدم أساليب التقويم والقياس وأدواتهما لتحقيق أهداف الروضة مستعينة بالحاسوب .					
٧	أقوم أداء الطفل في الروضة تربويا وتعليميا وفق المعايير المحددة لذلك مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
٨	أعمل بالوقوف على قدرات العاملين في الروضة والسعي لتطويرها من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .					

	* مجال المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	أوضح الأهداف التربوية للروضة وتعريفها للمجتمع المحلي مستخدمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعريف .					
٢	ألم بمحددات السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية وكيفية التعامل معها وفق معايير العلاقات الإنسانية المنظمة حاسوبيا .					
٣	أعمل على إيجاد وتكوين جو اجتماعي في الروضة في ضوء محددات الصحة النفسية عن طريق استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال فعالة .					
٤	أشارك في العمل الجماعي من اجل تعزيز العلاقات الإنسانية بيني وبين المرؤوسين عن طريق وسائط الاتصالات .					
٥	أعمل على تنمية ورفع الروح المعنوية للعاملين مستخدمة وسائل التحفيز المباشرة وغير المباشرة مستعينة بالمخزون من المعلومات حاسوبيا					
٦	أشْبع حاجات أفراد مجتمع الروضة بحكم معرفتي بأحوالهم المدونة في ملفاتهم حاسوبيا وفي ضوء الاماكانات المتاحة .					
٧	أساعد العاملين في التغلب على مشكلاتهم من خلال اتصالي معهم .					
٨	أعمل على توثيق العلاقات الاجتماعية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة برامج اجتماعية وفق الجداول المنظمة حاسوبيا .					
٩	أوطد العلاقات الإنسانية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة ندوات حول تنمية الطفولة المبكرة وفق متطلبات العصر .					
١٠	أسعى لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين في الرياض الأخرى من خلال المشاركة في الفعاليات الجماعية والمنظمة حاسوبيا .					
١١	أعقد اجتماعات دورية منظمة للمعلمات والعاملين لتوثيق العلاقات الاجتماعية بينهم.					
١٢	اعمل على حل المشكلات التي قد تحدث بين أولياء أمور الأطفال وبعض أعضاء الروضة بطريقة ودية عن طريق الاتصالات المتبادلة .					
١٣	أتواصل بين أولياء الأمور والروضة عن طريق المنتديات لتعريفهم بحاجات أطفالهم عن طريق الحوار معهم بالانترنيت .					

	يتبع مجال المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٤	أستجيب للمبادرات التي تبديها أطراف مختلفة من شكوى أو حوار أو طلب مساعدة معينة بالاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة .					
١٥	اعمل على تكوين موقع منتدى خاص بالروضة في شبكة الاتصالات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الروضة وأولياء أمور أطفال .					
١٦	أعرّفْ المعلمات وأولياء أمور الأطفال ومن لهم علاقة بالروضة بموقع المنتدى الخاص بالروضة في شبكة الحاسب الآلي .					
١٧	أوّفرْ الشروط والوسائل اللازمة لتدريب المعلمات على استخدام موقع منتدى الروضة واستخدامات الحاسوب بشكل عام .					
١٨	أوضح أهداف الروضة ونشاطاتها للمجتمع المحلي من خلال موقع المنتدى المعد في شبكة الحاسوب .					
١٩	أسعى على توصيل المعلومات التربوية للمرؤوسين باستخدام وسائل الاتصال المتعددة المقروءة والمسموعة .					
٢٠	أنقل الأفكار للآخرين وتلقي رسائلهم الشفوية والمكتوبة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة .					
٢١	دفع العاملين إلى تحسين سلوكهم وتعاملهم مع أفراد مجتمع الروضة من خلال الاتصال والتواصل اليومي .					
٢٢	اعمل على كسب ثقة المرؤوسين واحترمهم بحكم معرفتي بدوافعهم واتجاهاتهم من خلال ملفاتهم الخاصة والمدونة حاسوبيا .					
٢٣	أطبّقْ الخطة الموضوعة من قبلي حاسوبيا بشأن مهام العاملين ووضع القواعد التشجيعية والحوافز المادية لهم .					
٢٤	أستخدم وسائل الاتصال اللازمة لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الروضة والمجتمع المحلي والخارجي والتدرب عليها .					
٢٥	أطوّر مناهج الروضة وأنشطتها من خلال التنسيق مع الرياض الأخرى مستعينة بالوسائل المتعددة من الاتصالات .					

ملحق رقم (٣)

الصورة النهائية لمقياس أداء مديرات رياض الأطفال

مديرة رياض الأطفال المحترمة .....

تحية وبعد .....

يتوقع من مديرة الروضة أثناء تأديتها لعملها ، القيام بعدد من المهارات التي تسهم في تطوير جوانب من العملية الإدارية والتربوية في الروضة .

المطلوب منك قراءة كل فقرة من الفقرات الواردة في المقياس المرفق بدقة وتأني، لكي تتمكني من إبداء الرأي بصراحة في مدى ممارستك لهذه المهارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات والمطلوبة منك كمديرة روضة وذلك بوضع إشارة (صح) في الخانة المناسبة والتي تعبر عن مدى حدوث تلك المهارة وممارستك لها . وفقاً للمقياس

(دائماً ، غالباً ، أحيانا ، نادراً ، أبداً) .

كما يرجى عدم ترك أي فقرة من فقرات المقياس دون إبداء رأيك فيها .

مع العلم أنه لا توجد استجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، وإن استجاباتك لن يطلع عليها سوى الباحثة بغرض البحث العلمي في مجال تطوير المهارات (الفكرية ، والفنية ، والإنسانية الاجتماعية) .

للحصول على درجة الدكتوراه في تربية الطفل .

والباحثة تشكر لكم مقدماً جهودكم وتعاونكم الصريح معها .

والله من وراء القصد

الباحثة

أمل حمودي عبيد ألجميلي

البيانات المطلوبة :

أولاً : بيانات عامة ...

المؤهل التعليمي : ثانوية ( ) معهد متوسط ( ) إجازة جامعية ( )

عدد سنوات الخبرة: ( )

الدورات التدريبية التي شاركت فيها : ١ ــ ٢ ــ ٣ ــ .... الخ

تابعية الروضة : القطاع العام ( ) القطاع الخاص ( )

الانتداب أو الملكية :مكلفة ( ) صاحبة ( ) مندبة( )

ثانياً : فقرات المقياس ....

ت	* مجال المهارات الفكرية (العقلية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	اعمل على جمع المعلومات المادية والبشرية للروضة وتحليلها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة مستعينة بتقنيات النظم الحاسوبية					
٢	ا ربط موارد الروضة المادية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٣	أرتب متطلبات الروضة الإدارية من (تخطيط وتنظيم ...الخ) حاسوبيا وتوظيفها حسب الأولويات .					
٤	أوظف الحاسوب لتخزين االافكار والملاحظات اليومية والعمل على استرجاعها عند الحاجة .					
٥	أتابع اللوائح والقوانين التربوية الخاصة بأمور الروضة واتخاذ القرارات بموضوعية وعدالة مستعينة بالنظم الحاسوبية					
٦	أطور مهاراتي الفكرية المعرفية لكافة المجالات من خلال اطلاعي على ما هو جديد في المواقع الالكترونية .					
٧	أتنبأ بنتائج المواقف من خلال المعلومات المتوافرة حاسوبيا عن تلك المواقف .					
٨	أطور مهاراتي العقلية المعرفية من خلال المتابعة المستمرة لأحدث المستجدات مستعينة بشبكة المعلومات (الانتر نيت) .					
٩	أساهم في تطوير مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات في التربية والتعليم في الروضة .					
١٠	أتمكن من اكتساب مفاهيم التعلم والتعليم مستعينة بما لدي من برامج علمية حديثة ومتنوعة عن طريق الشبكة العنكبونية .					
١١	أشارك في برامج تدريبية مقترحة لتطوير مهارات التفكير للمعلمات في ضوء التقنيات الحديثة .					
١٢	أحفز المعلمات على استخدام الحاسوب لتحسين أدائهن .					
١٣	. أتقبل أفكار ومبادرات المعلمات بحكم معرفتي بقدراتهن والمثبتة لدي حاسوبيا .					

يتبع مجال المهارات الفكرية (العقلية)		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٤	أساهم في دورات لتنمية مهارات التعلم الذاتي للأطفال من خلال برامج الكترونية خاصة بهم .					
١٥	أساهم في دورات خاصة لتطوير برامج الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
١٦	أتوقع النتائج التي سيكون عليها سلوك العاملين معي مستعينة بالمعلومات المحفوظة في الحاسوب .					
١٧	أتعامل مع العاملين بموضوعية مستعينة بالتعليمات المتوفرة بهذا الشأن حاسوبيا .					
١٨	أدرك مشكلات العاملين في الروضة من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .					
١٩	أدرك المستجدات والمتغيرات الفنية بحكم المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٢٠	اتخذ القرارات بموضوعية وعدالة معتمدة على اللوائح والقوانين التربوية الصادرة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
٢١	أشرك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية مستعينة باللوائح والقوانين المتوفرة حاسوبيا .					
٢٢	أتبع الخطوات العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .					
٢٣	أتمكن من اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في حل المشكلات حاسوبيا .					
٢٤	أتابع تطبيق القرار الذي تتخذه وفق اللوائح والقوانين المعمول بها مسبقا مستعينة بالتكنولوجيا الحديثة .					
٢٥	أ ربط موارد الروضة البشرية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٢٦	احفز المعلمات في الاطلاع على البرامج الحديثة لتحسين ادائهن .					

ت	* مجال المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
ت	أولا : التخطيــط					
١	أرتب الأهداف التي تقررها السياسة التعليمية وفق المعايير المعتمدة وبحسب الأولويات مستعينة بالتقنية الحديثة للاتصالات .					
٢	أترجم الأهداف التربوية العامة للروضة إلى أهداف إجرائية (سلوكية) حاسوبيا .					
٣	أشتق أهداف خاصة للروضة في ضوء الأهداف العامة للتربية مستعينة بالمواقع الالكترونية للجهات الرسمية ورياض الأطفال					
٤	أعمل على الأخذ بمبدأ الأولويات في تحقيق أهداف الروضة من خلال البرامج المعدة حاسوبيا .					
٥	إشراك المعلمات في مناقشة وضع خطة الروضة ومن خلال البرامج المعدة حاسوبيا .					
٦	أوفر العناصر البشرية الكفوءة القادرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من اجل العمل في الروضة .					
٧	أوضح خطة الروضة (الجد ولية والزمنية) إلى العاملين مستعينة بالتقنية الحديثة .					
٨	أعمل على المسح الشامل للموارد البشرية والمادية للروضة قبل القيام بوضع الخطة السنوية من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٩	أدرس واقع البيئة المحلية للروضة من خلال المعلومات المستقاة والمصنفة حاسوبيا .					
١٠	أعد الخطة السنوية للروضة وتخزينها حاسوبيا لغرض استرجاعها عند الحاجة والعمل بها .					
١١	أحدد حجم التمويل اللازم للروضة ومصادره في ضوء الاحتياجات اللازمة للروضة مستعينة بوسائل الاتصالات الحديثة .					
١٢	أعد ميزانية تقديرية للروضة بالاستعانة بالنماذج والمعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
١٣	أحدد السعة الاستيعابية للروضة من الأطفال من خلال المعلومات المتوفرة والمخزنة في الحاسوب .					
١٤	استخدم المعلمات من ذوي المهارات والمؤهلات لتحقيق أهداف الروضة ولهن القدرة على استخدام الحاسوب .					

يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) التخطيـط		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٥	أخطط الوحدات التعليمية من حيث أهدافها وأساليب تنفيذها مستعينة بالتقنية الحديثة.					
١٦	أتابع خطط الوحدات التعليمية والتي تعدها المعلمات في ضوء المعايير المعتمدة والمعدة حاسوبيا .					
١٧	أتابع المجهود الذي تقدمه المعلمات لتنفيذ الخبرات التعليمية وفق المنهج المعد مستعينة بالجداول الحاسوبية .					
١٨	أعمل على توزيع الأنشطة وبرامج الروضة على الوقت المتاح وفق التقنية الحديثة المعدة لذلك .					
١٩	أعد برامج الأنشطة التربوية للروضة في ضوء المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
٢٠	أنظم إجراءات قبول الأطفال في الروضة ضمن المحددات الخاصة بذلك مستعينة بالحاسوب .					
٢١	التخطيط لتامين ساحة للنشاط الحر للأطفال مزودة بما يلزم من وسائل وأجهزة تربوية وتعليمية وفقا لاحتياجاتهم العمرية .					
٢٢	أعمل على التخطيط على توفير قاعات بما يتلاءم مع خصائص الأطفال العمرية وفقا لإمكانات الروضة ومواصفاتها مستعينة بالحاسوب .					
٢٣	أوفر مستلزمات الأركان بما يلاءم إشباع حاجات الأطفال والاعتماد على ذلك حاسوبيا .					
٢٤	أوفر الألعاب الهادفة والمجلات والقصص للأطفال بما يتلاءم مع أعمارهم في ضوء حاجاتهم مستعينة بالحاسوب .					
٢٥	أوفر عناصر الأمن والصحة في مبنى الروضة ضمن الإمكانات المتوافرة في بيئة الروضة وفي ضوء المعايير المتوفرة حاسوبيا .					

	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	التنظيم					
١	ُوزع المهام والمسؤوليات على المعلمات بما يحقق اهداف الروضة مستخدمة التقنية الحديثة لذلك .					
٢	أعد وأنظم برامج الفعاليات الأسبوعية لأنشطة الروضة مستعينة بالمناهج المخزنة في الحاسوب .					
٣	أعد وأنظم برامج أنشطة الروضة التربوية مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
٤	أنظم الاجتماعات والندوات للمعلمات لتدارس سبل تنفيذ الخطة التربوية مستعينة بالجداول المرتبة حاسوبيا .					
٥	ألم بالأمور الإدارية التربوية الحديثة مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					
٦	أنظم بطاقات الأطفال وسجلاتهم التراكمية في ضوء ما مخزن من معلومات في الحاسوب .					
٧	اعمل على قبول الأطفال وتسجيلهم في ضوء المحددات الخاصة بالقبول ووفق السجلات المثبة حاسوبيا .					
٨	أنظم متطلبات البرنامج التعليمي وفق احدث المستجدات العالمية وفي ضوء المناهج المرسومة والمخزنة حاسوبيا .					
٩	أشارك في اجتماعات مجلس المعلمات ومجلس النشاط المدرسي وتنظيمها حاسوبيا .					
١٠	أنظم السجلات الخاصة بالكتب الرسمية والمراسلات والاتصالات وتبويبها حاسوبيا .					
١١	أعد وأنظم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه لخدمة مجتمع الروضة مستعينة بالمعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
١٢	أنظم تقارير وفعاليات المعلمات والعاملين بنشاطات ومشاكل الأطفال يوميا ومعالجتها بعد تثبيتها حاسوبيا .					
١٣	أوزع الأعمال والواجبات على العاملين بكفاءة وموضوعية وفق المعايير مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					

١٤	اعمل على تشعيب الصفوف والقاعات بما يحقق الاستفادة منها ومن الإمكانات التعليمية المتاحة مستعينة بالحاسوب .					
	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) يتبع التنظيـــم	**دائما**	**غالبا**	**أحيانا**	**نادرا**	**أبدا**
١٥	أشارك في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال الطفولة المبكرة من خلال التعليمات الصادرة .					
١٦	أنظم البرامج الوقائية والعلاجية حاسوبيا لضمان صحة وسلامة الأطفال والاستعانة بالجهات الصحية .					
١٧	أنظم الوقت المناسب لناشطات الأطفال في استخدامهم الألعاب والأدوات في ضوء احتياجاتهم الأساسية مستعينة بالحاسوب .					
١٨	أنظم اللوائح الخاصة بالقواعد والأنظمة المتبعة في الروضة وفق الطرق التكنولوجية المتقدمة .					
١٩	ألم بنظريات الطفولة وتطبيقاتها من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبيا .					
	يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية) ثالثا : التوجيـــه					
١	اعمل على توصيل التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا وتبليغ العاملين عنها في حينه من خلال وسائل الاتصال المتعددة .					
٢	أساعد المعلمات على فهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال من خلال النظم المعلوماتية والمخزنة في الحاسوب .					
٣	اصدرا التعليمات الداخلية والمتعلقة بإدارة الروضة لتسيير أمورها وفق التعليمات والاستعانة بالحاسوب لذلك .					
٤	أوجه العاملين في الروضة نحو أساليب التعامل الجيد مع الأطفال وفق احتياجاتهم الخاصة والاستعانة بالحاسوب كمعطيات تربوية .					
٥	أساعد المعلمات المربيات في الكشف عن قدرات الأطفال والاستعانة بالحاسوب لمواكبة التطور الحاصل .					
٦	ارشد الأطفال نحو احترام النظم والقواعد وفق الأنظمة المتوفرة حاسوبيا .					
٧	أوجه المعلمات إلى مراعاة الفروق الفردية لدى الأطفال من خلال القواعد المتبعة والمخزنة حاسوبيا .					

٨	أقدم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية في ضوء المعطيات التكنولوجية .					
	يتبع التوجيه	**دائما**	**غالبا**	**أحيانا**	**نادرا**	**أبدا**
٩	أوضح للمعلمات بالوسائل التعليمية الهادفة للأطفال في ضوء التقنيات الحديثة .					
١٠	أشجع المعلمات على النمو المهني من خلال إشراكهن بدورات تدريبية منظمة حاسوبيا .					

يتبع مجال المهارات الفنية (التخصصية)

رابعا : الرقابـــة

ا

١	أشرف على إعداد برامج الأنشطة الأسبوعية للروضة وفق منهج الروضة المدون حاسوبيا .					
٢	أشرف على إعداد برامج الأنشطة التربوية (الأركان) في ضوء البرامج التقنية الحديثة .					
٣	أراقب المعلمات اثناء الحصص الصفية من خلال الزيارات المفاجئة ضمن الجدولية المعدة لذلك حاسوبيا .					
٤	أتابع الأطفال أثناء فترة التغذية والإشراف على مدى تمسكهم بالعادات الصحية أحيانا ضمن الجدولية المعدة حاسوبيا .					
٥	أتابع تنفيذ الخبرات التعليمية من قبل المعلمات وفق المحددات الخاصة بذلك والمتوفرة حاسوبيا .					
٦	أتابع دوام المعلمات في العمل معتمدة في ذلك على اجهزة ضبط الوقت الحديثة .					
٧	اشرف على النشاط الصباحي من (تحية العلم والأناشيد الوطنية) وفق منهج الروضة المقرر المنظم حاسوبيا .					
٨	أتابع عمل المعلمات في تدوين بطاقات الأطفال وسجلاتهم في ضوء ما نصت عليها التعليمات وتنظيمها حاسوبيا .					
٩	أتابع كافة الخطط الموضوعة من قبل المجالس المختلفة من خلال التعليمات المنظمة حاسوبيا .					
١٠	أشرف على الأثاث ونظافة مرافق ومستلزمات الروضة ونظافة المبنى بإستمراروفق التعليمات المحددة حاسوبيا .					

١١	أتابع الفحص الطبي الدوري والتقيحات للمحافظة على صحة الأطفال وفق جداول معدة لهذا الغرض حاسوبيا .					
	يتبع الرقابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٢	أتابع الخطة اليومية للمعلمات وأسجل الملاحظات وأنظمُها حاسوبيا .					
١٣	أشرف على نقل الأطفال من والى الروضة من خلال التعليمات المدونة حاسوبيا .					

	يتبع مجال المهارات الفنيـة (التخصصية) **خامسا : التقويم**					
١	اكشف عن نقاط القوة والضعف في برنامج الروضة التربوي من خلال التطبيق الفعلي للمنهج المقرر والمنظم حاسوبيا .					
٢	أقوم أداء المعلمات والعاملين في الروضة بأحدث الأساليب التقويمية والمخزنة حاسوبيا .					
٣	استخدم تقارير الكفاية في تقويم المعلمات من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .					
٤	أقوم الخطة الموضوعة للروضة قياسا بالأهداف التربوية المرسومة وفق المنهج المقرر والمدون حاسوبيا .					
٥	أعمل على اطلاع العاملين بنتائج التقويم وتفسيرها لهم وفق المعايير المحددة والمرتبة حاسوبيا .					
٦	استخدم أساليب التقويم والقياس وأدواتهما لتحقيق أهداف الروضة مستعينة بالحاسوب .					
٧	أقوم أداء الطفل في الروضة تربويا وتعليميا وفق المعايير المحددة لذلك مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .					

	* مجال المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	أوضح الأهداف التربوية للروضة وتعريفها للمجتمع المحلي مستخدمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعريف .					
٢	ألم بمحددات السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية وكيفية التعامل معها وفق معايير العلاقات الإنسانية المنظمة حاسوبيا .					
٣	أعمل على إيجاد وتكوين جو اجتماعي في الروضة في ضوء محددات الصحة النفسية عن طريق استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال فعالة .					
٤	أشارك في العمل الجماعي من اجل تعزيز العلاقات الإنسانية بيني وبين المرؤوسين عن طريق وسائط الاتصالات .					
٥	أعمل على تنمية ورفع الروح المعنوية للعاملين مستخدمة وسائل التحفيز المباشرة وغير المباشرة مستعينة بالمخزون من المعلومات حاسوبيا					
٦	أشْبع حاجات أفراد مجتمع الروضة بحكم معرفتي بأحوالهم المدونة في ملفاتهم حاسوبيا وفي ضوء الاماكانات المتاحة .					
٧	أساعد العاملين في التغلب على مشكلاتهم من خلال اتصالي معهم .					
٨	أعمل على توثيق العلاقات الاجتماعية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة برامج اجتماعية وفق الجداول المنظمة حاسوبيا .					
٩	أوطد العلاقات الإنسانية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة ندوات حول تنمية الطفولة المبكرة وفق متطلبات العصر .					
١٠	أسعى لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين في الرياض الأخرى من خلال المشاركة في الفعاليات الجماعية والمنظمة حاسوبيا .					
١١	أعقد اجتماعات دورية منظمة للمعلمات والعاملين لتوثيق العلاقات الاجتماعية بينهم.					
١٢	اعمل على حل المشكلات التي قد تحدث بين أولياء أمور الأطفال وبعض أعضاء الروضة بطريقة ودية عن طريق الاتصالات المتبادلة .					
١٣	أتواصل بين أولياء الأمور والروضة عن طريق المنتديات لتعريفهم بحاجات أطفالهم عن طريق الحوار معهم بالانترنيت .					

يتبع مجال المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٤	أستجيب للمبادرات التي تبديها أطراف مختلفة من شكوى أو حوار أو طلب مساعدة معينة بالاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة .					
١٥	اعمل على تكوين موقع منتدى خاص بالروضة في شبكة الاتصالات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الروضة وأولياء أمور أطفال .					
١٦	أعرّفْ المعلمات وأولياء أمور الأطفال ومن لهم علاقة بالروضة بموقع المنتدى الخاص بالروضة في شبكة الحاسب الآلي .					
١٧	أوّفرْ الشروط والوسائل اللازمة لتدريب المعلمات على استخدام موقع منتدى الروضة واستخدامات الحاسوب بشكل عام .					
١٨	أوضح أهداف الروضة ونشاطاتها للمجتمع المحلي من خلال موقع المنتدى المعد في شبكة الحاسوب .					
١٩	أسعى على توصيل المعلومات التربوية للمرؤوسين باستخدام وسائل الاتصال المتعددة المقروءة والمسموعة .					
٢٠	أنقل الأفكار للآخرين وتلقي رسائلهم الشفوية والمكتوبة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة .					
٢١	دفع العاملين إلى تحسين سلوكهم وتعاملهم مع أفراد مجتمع الروضة من خلال الاتصال والتواصل اليومي .					
٢٢	اعمل على كسب ثقة المرؤوسين واحترمهم بحكم معرفتي بدوافعهم واتجاهاتهم من خلال ملفاتهم الخاصة والمدونة حاسوبيا .					
٢٣	أطبّقْ الخطة الموضوعة من قبلي حاسوبيا بشأن مهام العاملين ووضع القواعد التشجيعية والحوافز المادية لهم .					
٢٤	أستخدم وسائل الاتصال اللازمة لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الروضة والمجتمع المحلي والخارجي والتدرب عليها .					
٢٥	أطوّر مناهج الروضة وأنشطتها من خلال التنسيق مع الرياض الأخرى مستعينة بالوسائل المتعددة من الاتصالات .					

ملحق رقم (٤)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	اسم المحكم والدرجة العلمية	مكان العمل
١	أ.م .د. محمد علي إسماعيل	عميد كلية التربية / جامعة البعث
٢	أ.م.د . فياض سكي كير	كلية التربية / جامعة دمشق
٣	أ.م.د. سمير مراد	رئيس قسم رياض الأطفال / كلية التربية /جامعة دمشق
٤	أ.م.د. سميرة موسى ألبدري	رئيس قسم رياض الأطفال / كلية التربية للبنات / جامعة بغداد
٥	أ.م.د. سلوى مرتضى	قسم رياض الأطفال / كلية التربية / جامعة دمشق
٦	د. محمد ميرزا	كلية التربية / جامعة تشرين
٧	د. محمد موسى	كلية التربية / جامعة البعث
٨	د. إبراهيم خضور	كلية التربية / جامعة البعث
٩	د. جورج قسيس	كلية التربية / جامعة دمشق
١٠	د. هناء المحرز	كلية التربية / جامعة البعث
١١	د. فوزية السعيد	كلية التربية /جامعة البعث
١٢	د. زياد الخولي	كلية التربية / جامعة البعث

الملحق رقم (٥)

أسماء رياض الأطفال (عينة البحث الأصلي)

١ـــ القطاع الخاص:

الرقم	اسم الروضة
١	روضة الطفولة السعيدة
٢	روضة الأمل
٣	روضة طيور النورس
٤	روضة البلابل
٥	روضة مناهل السعودية
٦	روضة براعم الأقصى
٧	روضة اشبيلية
٨	روضة الثناء
٩	روضة السعادة
١٠	روضة المحبة
١١	روضة البشائر
١٢	روضة الزهور
١٣	روضة الصفا
١٤	روضة دار السرور
١٥	روضة محمد علقم
١٦	روضة دار الحنان
١٧	روضة البراءة
١٨	روضة المشرفة
١٩	روضة المنارة
٢٠	روضة المنى
٢١	روضة براعم ربلة
٢٢	روضة ميس الريم
٢٣	روضة الحصن
٢٤	روضة الهدى
٢٥	روضة الوفاء

٢٦	روضة الأنعام
٢٧	روضة دار السلام
٢٨	روضة سنان
٢٩	روضة كفر ام
٣٠	روضة ألامان
٣١	روضة الإنماء
٣٢	روضة البتول
٣٣	روضة البوادر
٣٤	روضة الروافد
٣٥	روضة الزهراء
٣٦	روضة السنابل
٣٧	روضة الكنوز
٣٨	روضة المنار(كفرلاها)
٣٩	روضة المناهل
٤٠	روضة الياسمين
٤١	روضة أشبال الأسد
٤٢	روضة براعم الصويري
٤٣	روضة بشائر الأمل
٤٤	روضة عصافير الجنة
٤٥	روضة مناهل النور
٤٦	روضة هيلانة
٤٧	روضة اقرأ
٤٨	روضة الأحلام
٤٩	روضة ألامين
٥٠	روضة البيان
٥١	روضة ألمها
٥٢	روضة دنيا الأطفال
٥٣	روضة زهراء المدائن
٥٤	روضة قطر الندى

٥٥	روضة العهد
٥٦	روضة الأنفال
٥٧	روضة البواسل
٥٨	روضة التفوق
٥٩	روضة الحياة
٦٠	روضة الحياة
٦١	روضة المجد
٦٢	روضة المرح
٦٣	روضة المزينة
٦٤	روضة الملائكة
٦٥	روضة الورود
٦٦	روضة أزهار الفرح
٦٧	روضة براعم المستقبل
٦٨	روضة دوحة العصافير
٦٩	روضة غادة الكاميليا
٧٠	روضة نغم الطفولة
٧١	روضة الجيل السعيد
٧٢	روضة الخطوة الأولى
٧٣	روضة الدلال
٧٤	روضة الغدير
٧٥	روضة الفجر
٧٦	روضة النخيل
٧٧	روضة الهناء
٧٨	روضة حبات القلوب

٢ـــ القطاع الحكومي :

١	روضة جنة الميماس
٢	روضة الليلك
٣	روضة النعيم
٤	روضة الينابيع
٥	روضة الريام
٦	روضة الغيمة البيضاء
٧	روضة السندباد الصغير
٨	روضة الصبا
٩	روضة الربيع
١٠	روضة الينابيع

٣ ـــــ القطاع العام:

ت	الجهة التابعة لها	أسم الروضة
١	طلائع البعث	روضة المحبة
٢	نقابة المعلمين	روضة ٨ آذار
٣	نقابة المعلمين	نقابة المعلمين
٤	الاتحاد النسائي	النورس الثانية
٥	الاتحاد النسائي	طلائع البعث
٦	الاتحاد النسائي	تشرين
٧	الاتحاد النسائي	ضاحية المجد
٨	التحاد النسائي	طلائع المحطة الثالثة
٩	الاتحاد النسائي	طلائع المحطة الرابعة
١٠	الاتحاد النسائي	تدمر
١١	الاتحاد النسائي	تلكلخ
١٢	الاتحاد النسائي	طلائع مرمريتا

الملحق رقم (٦)

أسماء رياض الأطفال(عينة البحث التدريبية)

الرقم	تابعية الروضة	أسم الروضة
١	خاصة	روضة البشائر
٢	خاصة	روضة الكنوز
٣	خاصة	روضة البتول
٤	خاصة	روضة سنان
٥	خاصة	روضة المنارة
٦	خاصة	روضة الزهور
٧	خاصة	روضة الأحلام
٨	خاصة	روضة الملائكة
٩	خاصة	روضة زهرة المدائن
١٠	خاصة	روضة الغدير
١١	خاصة	روضة براعم المستقبل
١٢	خاصة	روضة العهد
١٣	خاصة	روضة الياسمين
١٤	خاصة	روضة نجوم الغد
١٥	خاصة	روضة صناع الحياة
١٦	خاصة	روضة نور الهدى
١٧	خاصة	روضة سوار بينا
١٨	خاصة	روضة نور المعرفة
١٩	خاصة	روضة السلطان
٢٠	خاصة	روضة الشراع
٢١	قطاع حكومي	روضة الليلك
٢٢	قطاع حكومي	روضة النعيم
٢٣	قطاع حكومي	روضة الغيمة البيضاء
٢٤	قطاع حكومي	روضة السندباد الصغير
٢٥	قطاع حكومي	روضة الريام

٢٦	نقابة المعلمين	روضة براعم ٨ آذار
٢٧	نقابة المعلمين	روضة نقابة المعلمين
٢٨	اتحاد نسائي	روضة النورس الثانية
٢٩	اتحاد نسائي	روضة تشرين
٣٠	طلائع البعث	روضة المحبة

الملحق رقم (٧)

أسماء رياض الأطفال (عينة الدراسة الاستطلاعية)

الرقم	تابعية الروضة	أسم الروضة
١	خاصة	روضة المنى
٢	خاصة	روضة الصفا
٣	خاصة	روضة دار الحنان
٤	خاصة	روضة الأنغام
٥	خاصة	روضة الكوثر
٦	قطاع حكومي	روضة قوس قزح
٧	قطاع حكومي	روضة أمل الغد
٨	قطاع حكومي	روضة الشروق
٩	اتحاد نسائي	روضة فيروزة
١٠	نقابة المعلمين	روضة نقابة المعلمين

ملحق رقم (٨)

قائمة بالمهارات الفكرية(العقلية)لمديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات

١ــ أعمل على جمع المعلومات المادية والبشرية للروضة وتحليلها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة مستعينة بتقنيات النظم الحاسوبية .

٢ــ أربط موارد الروضة المادية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة .

٣ــ أُرتب متطلبات الروضة الإدارية من (تخطيط وتنظيم ...الخ) حاسوبيا وتوظيفها حسب الأولويات .

٤ــ أوظف الحاسوب لتخزين الأفكار والملاحظات اليومية والعمل على استرجاعها عند الحاجة

٥ــ أُتابع اللوائح والقوانين التربوية الخاصة بأمور الروضة واتخاذ القرارات بموضوعية وعدالة مستعينة بالنظم الحاسوبية

٦ــ أطور مهاراتي الفكرية المعرفية لكافة المجالات من خلال اطلاعي على ما هو جديد في المواقع الالكترونية .

٧ــ أتنبأ بنتائج المواقف من خلال المعلومات المتوافرة حاسوبيا عن تلك المواقف .

٨ــ أطور مهاراتي العقلية المعرفية من خلال المتابعة المستمرة لأحدث المستجدات مستعينة بشبكة المعلومات (الانتر نيت) .

٩ــ أُساهم في تطوير مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات في التربية والتعليم في الروضة

١٠ أتمكن من اكتساب مفاهيم التعلم والتعليم مستعينة بما لدي من برامج علمية حديثة ومتنوعة عن طريق الشبكة العنكبوتية.

١١ــ أشارك في برامج تدريبية مقترحة لتطوير مهارات التفكير للمعلمات في ضوء التقنيات الحديثة.

١٢ ــ أحفز المعلمات على استخدام الحاسوب لتحسين أدائهن.

١٣ــ أتقبل أفكار ومبادرات المعلمات بحكم معرفتي بقدراتهن والمثبتة لدي حاسوبيا.

١٤ ــ أساهم في دورات لتنمية مهارات التعلم الذاتي للأطفال من خلال برامج الكترونية خاصة بهم .

١٥ــ أساهم في دورات خاصة لتطوير برامج الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات

١٦ــ أتوقع النتائج التي سيكون عليها سلوك العاملين معي مستعينة بالمعلومات المحفوظة في الحاسوب .

١٧ــ أتعامل مع العاملين بموضوعية مستعينة بالتعليمات المتوفرة

١٨ــ أدرك مشكلات العاملين في الروضة من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا.

١٩ــ أدرك المستجدات والمتغيرات الفنية بحكم المعلومات المتوافرة حاسوبيا .

٢٠ــ اتخذ القرارات بموضوعية وعدالة معتمدة على اللوائح والقوانين التربوية الصادرة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢١ــ أُشرك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية مستعينة باللوائح والقوانين المتوفرة حاسوبيا.

٢٢ــ أتبع الخطوات العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢٣ــ أتمكن من اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في حل المشكلات حاسوبيا .

٢٤ــ أتابع تطبيق القرار الذي تتخذه وفق اللوائح والقوانين المعمول بها مسبقاً مستعينة بالتكنولوجيا الحديثة.

٢٥ــ أ ربط موارد الروضة البشرية بالفرص المتاحة مستعينة بالتقنية الحديثة.

٢٦ــ احفز المعلمات للإطلاع على البرامج الحديثة بهدف تحسين أدائهن

مجال المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات

أولا : ألتخطيـــــــط

١ ــ أُرتب الأهداف التي تقررها السياسة التعليمية وفق المعايير المعتمدة وبحسب الأولويات مستعينة بالتقنية الحديثة للاتصالات

٢ ــ أُترجم الأهداف التربوية العامة للروضة إلى أهداف إجرائية (سلوكية) حاسوبيا .

٣ ــ أشتق أهدافاً خاصة للروضة في ضوء الأهداف العامة للتربية مستعينة بالمواقع الالكترونية للجهات الرسمية ورياض الأطفال

٤ ــ أعمل على الأخذ بمبدأ الأولويات في تحقيق أهداف الروضة من خلال البرامج المعدة حاسوبيا .

٥ ــ أُشرك المعلمات في مناقشة وضع خطة الروضة ومن خلال البرامج المعدة حاسوبيا .

٦ ــ أُوفر العناصر البشرية الكفوءة القادرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من اجل العمل في الروضة .

٧ ــ أُوضح خطة الروضة (الجدولية والزمنية) إلى العاملين مستعينة بالتقنية الحديثة

٨ ــ اعمل على المسح الشامل للموارد البشرية والمادية للروضة قبل القيام بوضع الخطة السنوية من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبياً .

٩ ــ أدرس واقع البيئة المحلية للروضة من خلال المعلومات المستقاة والمصنفة حاسوبيا .

١٠ ــ أعد الخطة السنوية للروضة واخزنها حاسوبيا لغرض استرجاعها عند الحاجة والعمل بها .

١١ ــ احدد حجم التمويل اللازم للروضة ومصادره في ضوء الاحتياجات اللازمة للروضة مستعينة بوسائل الاتصال الحديثة .

١٢ ــ أعد ميزانية تقديرية للروضة بالاستعانة بالنماذج والمعلومات المتوفرة حاسوبيا .

١٣ ــ أُحدد السعة الاستيعابية للروضة من الأطفال من خلال المعلومات المتوفرة والمخزنة في الحاسوب .

١٤ ــ استعين بالمعلمات ذوات المهارات والمؤهلات لتحقيق أهداف الروضة وممن لهن القدرة على استخدام الحاسوب

١٥ ــ اخطط الوحدات التعليمية من حيث أهدافها وأساليب تنفيذها مستعينة بالتقنية الحديثة .

١٦ ــ أتابع خطط الوحدات التعليمية والتي تعدها المعلمات في ضوء المعايير المعتمدة والمعدة حاسوبيا .

١٧ ــ أتابع المجهود الذي تقدمه المعلمات لتنفيذ الخبرات التعليمية وفق المنهج المعد مستعينة بالجداول الحاسوبية .

١٨ ــ أعمل على توزيع الأنشطة وبرامج الروضة على الوقت المتاح وفق التقنية الحديثة المعدة لذلك .

١٩ ــ أعد برامج الأنشطة التربوية للروضة في ضوء المعلومات المتوفرة حاسوبيا .

٢٠ ــ أنظم إجراءات قبول الأطفال في الروضة ضمن المحددات الخاصة بذلك مستعينة بالحاسوب .

٢١ ــ التخطيط لتأمين ساحة للنشاط الحر للأطفال مزودة بما يلزم من وسائل وأجهزة تربوية وتعليمية وفقا لاحتياجاتهم العمرية .

٢٢ ــ أعمل على التخطيط على توفير قاعات بما يتلاءم مع خصائص الأطفال العمرية وفقا لإمكانات الروضة ومواصفاتها مستعينة بالحاسوب .

٢٣ ــ أوفر مستلزمات الأركان بما يلائم إشباع حاجات الأطفال والاعتماد على ذلك حاسوبيا .

٢٤ ــ أوفر الألعاب الهادفة والمجلات والقصص للأطفال بما يتلاءم مع أعمارهم في ضوء حاجاتهم مستعينة بالحاسوب .

٢٥ ــ أوفر عناصر الأمن والصحة في مبنى الروضة ضمن الإمكانات المتوفرة في بيئة الروضة وفي ضوء المعايير المتوفرة حاسوبيا .

ثانياً : التنظيم

١ ــ أوزع المهام والمسؤوليات على المعلمات بما يحقق أهداف الروضة مستخدمة التقنية الحديثة لذلك .

٢ ــ أُعد وأُنظم برامج أنشطة الروضة التربوية مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .

٣ ــ أعد وانظم برامج الفعاليات الأسبوعية لأنشطة الروضة مستعينة بالمناهج المخزنة في الحاسوب .

٤ ــ أُنظم الاجتماعات والندوات للمعلمات لتدارس سبل تنفيذ الخطة التربوية مستعينة بالجداول المرتبة حاسوبيا .

٥ ــ أُلم بالأمور الإدارية التربوية الحديثة مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .

٦ ــ أنظم بطاقات الأطفال وسجلاتهم التراكمية في ضوء ما مخزن من معلومات في الحاسوب .

٧ ــ اعمل على قبول الأطفال وتسجيلهم في ضوء المحددات الخاصة بالقبول ووفق السجلات المثبت حاسوبيا .

٨ ــ أُنظم متطلبات البرنامج التعليمي وفق احدث المستجدات العالمية وفي ضوء المناهج المرسومة والمخزنة حاسوبيا .

٩ ــ أُشارك في اجتماعات مجلس المعلمات ومجلس النشاط المدرسي وتنظيمها حاسوبيا .

١٠ ــ أُنظم السجلات الخاصة بالكتب الرسمية والمراسلات والاتصالات وتبويبها حاسوبيا .

١١ ــ أُعد وأُنظم برامج خدمة البيئة وما يمكن ان تقدمه لخدمة مجتمع الروضة مستعينة بالمعلومات المتوفرة حاسوبيا .

١٢ ــ أُنظم تقارير وفعاليات المعلمات والعاملين بنشاطات ومشاكل الأطفال يوميا ومعالجتها بعد تثبيتها حاسوبيا

١٣ ــ أوزع الأعمال والواجبات على العاملين بكفاءة وموضوعية وفق المعايير مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .

١٤ ــ أعمل على تشعيب الصفوف والقاعات بما يحقق الاستفادة منها ومن الإمكانات التعليمية المتاحة مستعينة بالحاسوب .

١٥ ــ أُشارك في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال الطفولة المبكرة من خلال التعليمات الصادرة .

١٦ ــ أُنظم البرامج الوقائية والعلاجية حاسوبيا لضمان صحة وسلامة الأطفال والاستعانة بالجهات الصحية

١٧ ــ أُنظم الوقت المناسب لنشاطات الأطفال في استخدامهم الألعاب والأدوات في ضوء احتياجاتهم الأساسية مستعينة بالحاسوب .

١٨ ــ أُنظم اللوائح الخاصة بالقواعد والأنظمة المتبعة في الروضة وفق الطرق التكنولوجية المتقدمة .

١٩ ــ أُلم بنظريات الطفولة وتطبيقاتها من خلال المعلومات المتوافرة حاسوبيا .

ثالثا: التوجيـــــــــه

١ ــ اعمل على توصيل التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا وتبليغ العاملين عنها في حينه من خلال وسائل الاتصال المتعددة .

٢ ــ أُساعد المعلمات على فهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال من خلال النظم المعلوماتية والمخزنة في الحاسوب .

٣ ــ أُصدر التعليمات الداخلية والمتعلقة بإدارة الروضة لتسيير أمورها وفق التعليمات والاستعانة بالحاسوب لذلك .

٤ ــ أُوجه العاملين في الروضة نحو أساليب التعامل الجيد مع الأطفال وفق احتياجاتهم الخاصة والاستعانة بالحاسوب كمعطيات تربوية .

٥ ــ أساعد المعلمات المربيات في الكشف عن قدرات الأطفال والاستعانة بالحاسوب لمواكبة التطور الحاصل

٦ ــ أوعز للمعلمات بإرشاد الأطفال نحو احترام النظم والقواعد وفق الأنظمة المتوفرة حاسوبيا

٧ ــ أوجه المعلمات إلى مراعاة الفروق الفردية لدى الأطفال من خلال القواعد المتبعة والمخزنة حاسوبيا .

٨ ــ أُقدم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية في ضوء المعطيات التكنولوجية.

٩ ــ أُوصي المعلمات بالوسائل التعليمية الهادفة للأطفال في ضوء التقنيات الحديثة .

١٠ ــ أُشجع المعلمات على النمو المهني من خلال أشراكهن بدورات تدريبية منظمة حاسوبيا .

رابعاً: الرقابة

١ ــ أُشرف على إعداد برامج الأنشطة الأسبوعية للروضة وفق منهج الروضة المدون حاسوبيا .

٢ ــ أُشرف على إعداد برامج الأنشطة التربوية (الأركان) في ضوء البرامج التقنية الحديثة .

٣ ــ أُراقب المعلمات أثناء الحصص الصفية من خلال الزيارات المفاجئة ضمن الجدولية المعدة لذلك حاسوبيا

٤ ــ أُتابع الأطفال أثناء فترة التغذية والإشراف على مدى تمسكهم بالعادات الصحية أحيانا ضمن الجدولية المعدة حاسوبيا .

٥ ــ أُتابع تنفيذ الخبرات التعليمية من قبل المعلمات وفق المحددات الخاصة بذلك والمتوفرة حاسوبيا .

٦ ــ أتابع دوام المعلمات في العمل معتمدة في ذلك على أجهزة ضبط الوقت الحديثة .

٧ ــ أشرف على النشاط الصباحي من (تحية العلم والأناشيد الوطنية) وفق منهج الروضة المقرر المنظم حاسوبيا .

٨ ــ أُتابع عمل المعلمات في تدوين بطاقات الأطفال وسجلاتهم في ضوء ما نصت عليها التعليمات وتنظيمها حاسوبيا .

٩ ــ أُتابع كافة الخطط الموضوعة من قبل المجالس المختلفة من خلال التعليمات المنظمة حاسوبيا .

١٠ ــ أشرف على الأثاث ونظافة مرافق ومستلزمات الروضة ونظافة المبنى بإستمراروفق التعليمات المحددة حاسوبيا .

١١ ــ أتابع الفحص الطبي الدوري والتلقيحات للمحافظة على صحة الأطفال وفق جداول معدة لهذا الغرض حاسوبيا .

١٢ ــ أتابع الخطة اليومية للمعلمات وأسجل الملاحظات وأُنظمُّها حاسوبيا .

١٣ ــ أُشرف على نقل الأطفال من والى الروضة من خلال التعليمات المدونة حاسوبيا.

خامساً: التقويم

١ــ اكشف عن نقاط القوة والضعف في برنامج الروضة التربوي من خلال التطبيق الفعلي للمنهج المقرر والمنظم حاسوبيا .

٢ــ أُقوّم أداء المعلمات والعاملين في الروضة بأحدث الأساليب التقويمية والمخزنة حاسوبيا .

٣ ــ استخدم تقارير الكفاية في تقويم المعلمات من خلال المعلومات المتوفرة عنهم حاسوبيا .

٤ ــ أُقوّم الخطة الموضوعة للروضة قياسا بالأهداف التربوية المرسومة وفق المنهج المقرر والمدون حاسوبيا

٥ ــ أعمل على اطلاع العاملين بنتائج التقويم وتفسيرها لهم وفق المعايير المحددة والمرتبة حاسوبيا .

٦ ــ استخدم أساليب التقويم والقياس وأدواتهما لتحقيق أهداف الروضة مستعينة بالحاسوب .

٧ ــ أُقوم أداء الطفل في الروضة تربويا وتعليميا وفق المعايير المحددة لذلك مستعينة بالمعلومات المخزنة حاسوبيا .

٨ ــ أعمل بالوقوف على قدرات العاملين في الروضة والسعي لتطويرها من خلال المعلومات الحاسوبية

مجال المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات

١ ــ أُوضح الأهداف التربوية للروضة وتعريفها للمجتمع المحلي مستخدمة الوسائل التكنولوجية الحديثة .

٢ ــ أُلم بمحددات السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية وكيفية التعامل معها وفق معايير العلاقات الإنسانية المنظمة حاسوبيا .

٣ ــ أعمل على إيجاد وتكوين جو اجتماعي في الروضة في ضوء محددات الصحة النفسية عن طريق استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال فعالة .

٤ ــ أُشارك في العمل الجماعي من اجل تعزيز العلاقات الإنسانية بيني وبين المرؤوسين عن طريق وسائط الاتصالات .

٥ ــ أعمل على تنمية ورفع الروح المعنوية للعاملين مستخدمة وسائل التحفيز المباشرة وغير المباشرة مستعينة بالمخزون من المعلومات حاسوبيا .

٦ ــ أُشْبع حاجات أفراد مجتمع الروضة بحكم معرفتي بأحوالهم المدونة في ملفاتهم حاسوبيا وفي ضوء الاماكانات المتاحة .

٧ ــ أساعد العاملين في التغلب على مشكلاتهم من خلال اتصالي معهم .

٨ ــ أعمل على توثيق العلاقات الاجتماعية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة برامج اجتماعية وفق الجداول المنظمة حاسوبيا .

٩ ــ أُوطد العلاقات الإنسانية بين مجتمع الروضة والمجتمع المحلي من خلال إقامة ندوات حول تنمية الطفولة المبكرة وفق متطلبات العصر.

١٠ ــ أسعى لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين في الرياض الأخرى من خلال المشاركة في الفعاليات الجماعية والمنظمة حاسوبيا .

١١ ــ أعقد اجتماعات دورية منظمة للمعلمات والعاملين لتوثيق العلاقات الاجتماعية بينهم.

١٢ ــ اعمل على حل المشكلات التي قد تحدث بين أولياء أمور الأطفال وبعض أعضاء الروضة بطريقة ودية عن طريق الاتصالات المتبادلة .

١٣ ــ أتواصل بين أولياء الأمور والروضة عن طريق المنتديات لتعريفهم بحاجات أطفالهم عن طريق الحوار معهم بالانترنيت .

١٤ ــ أستجيب للمبادرات التي تبديها أطراف مختلفة من شكوى أو حوار أو طلب مساعدة معينة بالاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة.

١٥ ــ اعمل على تكوين موقع منتدى خاص بالروضة في شبكة الاتصالات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الروضة وأولياء أمور أطفال .

١٦ ــ أُعرّفْ المعلمات وأولياء أمور الأطفال ومن لهم علاقة بالروضة بموقع المنتدى الخاص بالروضة في شبكة الحاسب الآلي .

١٧ ــ أُوّفرْ الشروط والوسائل اللازمة لتدريب المعلمات على استخدام موقع منتدى الروضة واستخدامات الحاسوب بشكل عام .

١٨ ــ أُوضح أهداف الروضة ونشاطاتها للمجتمع المحلي من خلال موقع المنتدى المعد في شبكة الحاسوب .

١٩ ــ أسعى على توصيل المعلومات التربوية للمرؤوسين باستخدام وسائل الاتصال المتعددة المقروءة والمسموعة .

٢٠ ــ أنقل الأفكار للآخرين وتلقي رسائلهم الشفوية والمكتوبة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة .

٢١ ــ دفع العاملين إلى تحسين سلوكهم وتعاملهم مع أفراد مجتمع الروضة من خلال الاتصال والتواصل اليومي

٢٢ ــ اعمل على كسب ثقة المرؤوسين واحترمهم بحكم معرفتي بدوافعهم واتجاهاتهم من خلال ملفاتهم الخاصة والمدونة حاسوبيا .

٢٣ ــ أُطبّقْ الخطة الموضوعة من قبلي حاسوبيا بشأن مهام العاملين ووضع القواعد التشجيعية والحوافز المادية لهم .

٢٤ ــ أستخدم وسائل الاتصال اللازمة لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الروضة والمجتمع المحلي والخارجي والتدرب عليها .

٢٥ ــ أطوّر مناهج الروضة وأنشطتها من خلال التنسيق مع الرياض الأخرى مستعينة بالوسائل المتعددة من الاتصالات .

ملحق رقم (٩) وصف لعينة البحث الأصلي

القطـــــــــــاع	عـــــدد المديرات	النسبة المئوية
القطاع العام (الاتحاد النسائي ــ أخرى)	٢٤	%١٢
القطاع الحكومي (مديرية التربية ــ أخرى)	٢٠	%١٠
القطاع الخاص (رياض الأطفال الخاصة)	١٥٣	%٧٨
المجمـــــوع	١٩٧	%١٠٠

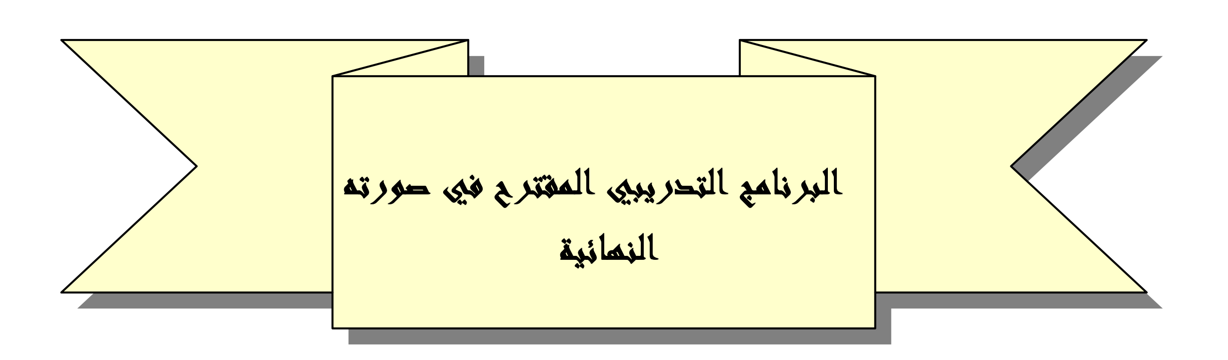
المؤهل العلمي	العدد	النسب المئوية %
ثانوية	1	%5.0
معهد	6	%19.0
إجازة	23	%76.0
المجموع	30	%100.0

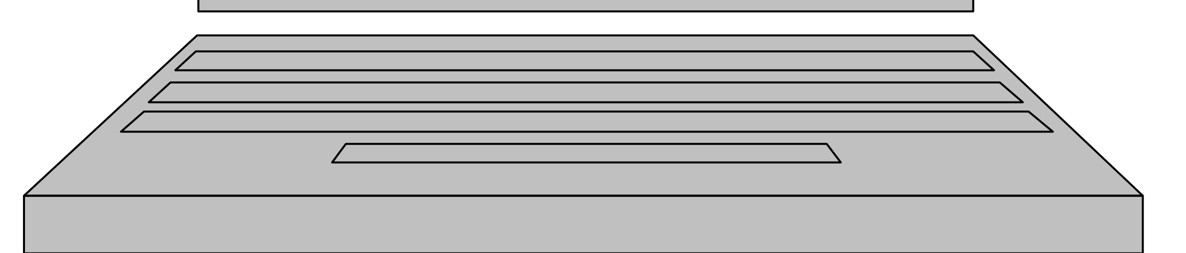
سنوات الخبرة	العدد	النسب المئوية %
4-1	6	%20.0
9-5	12	%40.0
10فما فوق	12	%40.0
المجموع	30	%100.0

الدورات المتبعة	العدد	النسب المئوية
لم تتبع	7	%27.0
دورة واحدة	5	%14.0
دورتان	10	%34.0
ثلاث دورات	8	%25.0
المجموع	30	%100.0

النسبة المئوية %	العدد	تابعية الروضة
%12.0	4	قطاع عام ومنظمات شعبية
%78.0	23	قطاع خاص
%10.0	3	قطاع حكومي
%100.0	30	المجموع

الملحق رقم (١٠)





ورشة عمل تدريبية (١)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفكرية (العقلية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ــ تعريف المديرات المتدربات مفهوم المهارة الفكرية (العقليــة) الــلازم توافرهــا لــدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في : (التفكير ألابتكــاري ، ألتخيــل التكامل ،البحث والتحليل ، التنبؤ وتحليل الأحداث ، التعامل والنظــرة الشــمولية ، الــذكاء المبادأة ، ضبط النفس ، الخريطة الذهنية ، آلية سوات) وأهميتها لدى المديرات .

٢- تعريف المديرات المتدربات لمفهوم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات فــي ضــوء تكنولوجيا المعلومات، وأهميتها لدى مديرات رياض الأطفال.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل :ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ(٣٠)مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من (١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية الأولى للمديرات المتدربات على المهارات الفكرية (العقلية) أسبوع واحد ولمدة جلستان:

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق٢٠١١/١/٣٠ في روضتي الليلك والكنوز فــي مدينــة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١١/٢/٢ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعاً:ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ

تنوعت أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين: (أسلوب المحاضــرة، والنقــاش الحــر، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع لهنّ مع قرص ليــزري (C.D.)، وأســلوب العصف الذهني ، وأسلوب دراسة الحالة) .

خامساً: ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية الأولى للمهارات الفكرية (العقلية) :ــ

جلسة يوم الأحد **٢٠١١/١/٣٠**

١ــ مقدمة عن المهارات اللازم توافرها لدى المديرات في ضــوء تكنولوجيــا المعلومــات وأهميتها لدى مديرات رياض الأطفال.

٢ــ محاضرة حول المهارات الفكرية (العقلية) التي يجب أن تتوافر لدى المديرات لتحقيــق هدف الروضة . جلسة يوم الأربعاء ٢٠١١/٢/٢

١ــ توضيح مفهوم كل مهارة عقلية (فكرية) وأهميتها لمديرة الروضة والتدريب عليها مستعينة بالحاسوب من أجل تطوير الأداء المهني والإداري.

٢ــ نماذج وأمثلة من المشاكل التربوية، وكيفية إتباع الخطوات الإجرائية لحل تلك المشكلات واتخاذ القرارات فيها.

ورشة عمل تدريبية(٢)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفنية التخصصية في (مهارة التخطيط) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ ــ تحديد المهارات الفنية (التخصصية) اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢ ــ تعريف المديرات المتدربات مفهوم مهارة التخطيط للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ تعريف المديرات المتدربات أهمية مهارة التخطيط للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ ــ تعريف المديرات المتدربات الأهداف التي تحققها مهارة التخطيط للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ تحديد المهام الواجب توافرها للمديرات المتدربات لدى المديرات في مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٦ ــ تعريف المديرات المتدربات كيفية استخدام الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة التخطيط الالكتروني.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ(٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ كانت مدة ورشة العمل التدريبية الثانية للمديرات المتدربات (أسبوعاً واحداً) ولمدة جلستان :

١ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق٢٠١١/٢/٦ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١١/٢/٩ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعاً :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ

تتنوع أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين: (أسلوب المحاضرة، والنقاش الحر، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع من قبل الباحثة مع قرص ليزري (C.D.)، وأسلوب العصف الذهني) .

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الأحد ٢٠١١/٢/٦

١ــ مقدمة عن أنواع المهارات الفنية (التخصصية) اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ مناقشة حول مفهوم مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٣ــ محاضرة حول أهمية مهارة التخطيط للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

جلسة يوم الأربعاء ٢٠١١/٢/٩

١ــ حوار مفتوح حول تحقيق أهداف الروضة في مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرة في مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ توضيح كيفية استخدام الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة التخطيط من خلال الجداول الخاصة بسجلات مهارة التخطيط.

ورشة عمل تدريبية(٣)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفنية التخصصية في(مهارة التنظيم) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ ــ تعريف المديرات المتدربات بمفهوم مهارة التنظيم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ تعريف المديرات المتدربات أهمية مهارة التنظيم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٣ ــ تحديد أهداف مهارة التنظيم للمديرات في ضوء تكنولوجيا الملومات .

٤ ــ تعريف المديرات المتدربات المهام الواجب توافرها لمدى مديرات رياض الأطفال في مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٥ ــ تعريف المديرات المتدربات بكيفية استخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التنظيم.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ (٣٠)مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من (١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية الثالثة للمهارة الفنية (مهارة التنظيم الالكتروني) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق١٣/٢/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ١٦/٢/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ

تتنوع أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين: (أسلوب المحاضرة، والنقاش الحر، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع إلى المديرات مع قرص ليزري(C.D.)، وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الأحد ١٣/٢/٢٠١١

١ــ مناقشة حول مفهوم مهارة التنظيم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢ــ محاضرة حول أهمية مهارة التنظيم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

جلسة يوم الأربعاء ١٦/٢/٢٠١١

١ــ حوار مفتوح حول كيفية تحقيق أهداف الروضة في مهارة التنظيم لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ توضيح كيف يمكن للمديرة استخدام الحاسوب في أداء وتنظيم بعض المهام الإدارية من خلال الجداول الخاص بسجلات التنظيم.

ورشة عمل تدريبية(٤)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفنية التخصصية في (مهارة التوجيه) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ ــ تعريف المديرات المتدربات لمفهوم مهارة التوجيه الالكتروني للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ تفسير أهمية مهارة التوجيه للمديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ تعريف المديرات المتدربات بأهداف مهارة التوجيه للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ تحديد المهام الواجب توافرها لدى المديرات المتدربات في مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ تعريف المديرات المتدربات بكيفية استخدام الحاسوب في إنجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التوجيه.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ (٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية الرابعة للمهارة الفنية (مهارة التوجيه) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق٢٠/٢/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ٢٣/٢/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ تتنوع أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين: (أسلوب المحاضرة، أسلوب النقاش الحر، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع للمديرات من قبل الباحثة مع قرص (C.D.)، وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ جلسة يوم الأحد ٢٠/٢/٢٠١١

١ــ مناقشة حول مفهوم مهارة التوجيه للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ محاضرة حول أهمية مهارة التوجيه للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

جلسة يوم الأربعاء٢٣/٢/٢٠١١

١ــ حوار مفتوح حول كيفية تحقيق أهداف الروضة للمديرات في مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرات مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ توضيح كيفية توظيف الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التوجيه من خلال الجداول الخاصة بسجلات التوجيه.

ورشة عمل تدريبية(٥)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفنية التخصصية في (مهارة الرقابة) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ ــ تحديد مفهوم مهارة الرقابة للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ تعريف المديرات المتدربات تفسير مهارة الرقابة ا للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ تعريف المديرات المتدربات أهداف مهارة الرقابة للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ ــ تعريف المديرات المتدربات بالمهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ تعريف المديرات المتدربات بكيفية توظيف الحاسوب في انجاز بعض المهام الإداري في مهارة الرقابة الالكترونية .

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ (٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية الخامسة للمهارة الفنية (مهارة الرقابة) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق٢٠١١/٢/٢٧ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١١/٣/٢ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ تنوعت أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين : (أسلوب المحاضرة ، أسلوب النقاش الحر ، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع لهنّ مع قرص ليزري (C.D.)، وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الأحد ٢٠١١/٢/٢٧

١ــ مناقشة حول مفهوم مهارة الرقابة للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ محاضرة حول أهمية مهارة الرقابة للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

جلسة يوم الأربعاء ٢٠١١/٣/٢

١ــ حوار مفتوح حول كيفية تحقيق أهداف الروضة للمديرات في مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٢ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرات المتدربات في مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ توضيح كيفية توظيف الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة الرقابة من خلال الجداول الخاصة بسجلات الرقابة.

ورشة عمل تدريبية(٦)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الفنية التخصصية في (مهارة التقويم) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ ــ تعريف المديرات المتدربات بمفهوم مهارة التقويم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ ــ تعريف المديرات المتدربات أهمية مهارة التقويم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ تعريف المديرات المتدربات بأهداف مهارة التقويم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ ــ تحديد مهام المديرات في مهارة التقويم للمديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ تعريف المديرات المتدربات بكيفية توظيف الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة التقويم الالكتروني.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ(٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية السادسة للمهارة الفنية (مهارة التقويم) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق٢٠١١/٣/٦ في روضتي الليلك والكنوز مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١١/٣/٩ في روضتي الليلك والكنوز مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ

تنوعت أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين : (أسلوب المحاضرة، أسلوب النقاش الحر، وأسلوب التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع للمديرات مع قرص ليزري(C.D.) ، وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الأحد ٢٠١١/٣/٦

١ــ مناقشة حول مفهوم مهارة التقويم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ محاضرة حول أهمية مهارة التقويم للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

جلسة يوم الأربعاء ٢٠١١/٣/٩

١ــ حوار مفتوح حول كيفية تحقيق أهداف الروضة للمديرات في مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ ــ توضيح كيفية توظيف الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التقويم من خلال الجداول الخاص بسجلات التقويم.

ورشة عمل تدريبية(٧)

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على المهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

١ــ تحديد مفهوم المهارات الإنسانية والاجتماعية للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٢ــ تعريف المديرات المتدربات بصفات المديرة التي تتمتع بالمهارات الإنسانية والاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ تحديد مهام مديرات رياض الأطفال للمديرات المتدربات في المهارة الإنسانية والاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ تعريف المديرات المتدربات المكونات السلوكية للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ــ تعريف المديرات المتدربات مفهوم مهارة التحفيز ، وأنواع الحوافز، للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٦ــ تنمية مهارة العلاقات الإنسانية لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٧ــ تعريف المديرات المتدربات بكيفية توظيف الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة العلاقات الإنسانية للمديرات في داخل الروضة وخارجها.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ

تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ (٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية السابعة للمهارة (الإنسانية والاجتماعية) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الأحد الموافق١٣/٣/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الأربعاء الموافق ١٦/٣/٢٠١١ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ تنوعت أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين : (أسلوب المحاضرة ،أسلوب النقاش المفتوح، والتعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع من قبل المديرة مع قرص ليزري (C.D.)، وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الأحد ١٣/٣/٢٠١١

١ــ تحديد مفهوم المهارة الإنسانية والاجتماعية للمديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ عرض بعض الصفات الواجب توافرها لدى المديرات التي تتمتع بالمهارة الإنسانية والاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ عرض المهام الواجب توافرها لدى المديرات في المهارة الإنسانية والاجتماعية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

جلسة يوم الأربعاء ١٦/٣/٢٠١١

١ــ محاضرة حول المكونات السلوكية لدى المديرات في المهارة الإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ نقاش مفتوح حول توضيح مفهوم مهارة التحفيز ، وأنواع الحوافز وأهميتها في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٣ــ تفسير المكونات السلوكية للمديرات المتدربات لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ حوار حول كيفية تنمية العلاقات الإنسانية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ــ توضيح كيفية توظيف الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة العلاقات الإنسانية في داخل الروضة وخارجها من خلال الجداول الخاصة بالعلاقات الإنسانية .

ورشة عمل تدريبية(٨)

أولاً : أهداف ورشة العمل :ــ

تتحدد الأهداف الخاصة لورشة العمل التدريبية للمديرات المتدربات على مهارة الاتصال الالكتروني في ضوء تكنولوجيا المعلومات بما يلي:ــ

١ــ تعريف المديرات المتدربات مفهوم مهارة الاتصال للمديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ تفسير أهمية مهارة الاتصال للمديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ توضيح أهداف مهارة الاتصال للمديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ تحديد وسائل مهارة الاتصال للمديرات المتدربات،وأدواته في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ــ تعريف المديرات المتدربات أساليب تطوير مهارة الاتصال للمديرات حاسوبياً.

ثانياً : المشتركات في ورشة العمل:ــ تم اختيار المشتركات في ورشة العمل التدريبية من مديرات رياض الأطفال في حمص البالغ عددهنّ(٣٠) مديرة موزعات على مجموعتين، كل مجموعة متكونة من(١٥) مديرة.

ثالثاً :ــ مدة ورشة العمل التدريبية ومكان انعقادها:ــ

كانت مدة ورشة العمل التدريبية الثامنة لمهارة (الاتصال) أسبوعاً واحداً ولمدة جلستان :

١ ــ الجلسة الأولى يوم الثلاثاء الموافق٢٠١١/٣/٢٢ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات .

٢ ــ الجلسة الثانية يوم الخميس الموافق ٢٠١١/٣/٢٤ في روضتي الليلك والكنوز في مدينة حمص مع المجموعتين من المديرات المتدربات.

رابعا :ــ أسلوب التدريب في ورشة العمل :ــ

تنوعت أساليب التدريب للمديرات المتدربات بين : (أسلوب المحاضـــرة ،أســلوب النقـــاش المفتوح ،التعلّم الذاتي من خلال الدليل الموزع من قبل الباحثة للمديرات مع قـــرص ليـــزري (C.D.) وأسلوب العصف الذهني).

خامساً:ــ موضوعات ورشة العمل التدريبية:ــ

جلسة يوم الثلاثاء ٢٠١١/٣/٢٢

١ــ مقدمة حول مفهوم مهارة الاتصال في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ محاضرة عن أهمية مهارة الاتصال في إدارة الروضة. في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ نقاش مفتوح حول أهداف مهارة الاتصال للمديرات المتدربات. في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

جلسة يوم الخميس ٢٠١١/٣/٢٤

١ــ عرض وسائل الاتصال وأدواته. في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ عرض أساليب تطوير مهارة الاتصال للمديرات في رياض الأطفال حاسوبياً.

دليل تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضوء تكنولوجيا المعلومات

إعـداد

الباحثة / أمل حمودي عبيد الجميلي



الملحق رقم (١)

البرنامج التدريبي المصمم وفقا لمدخل النظم

الأستاذ الدكتور/ة............. المحترم/ة

تقوم الباحثة بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوراه في تربية الطفل بعنوان: ــ

(برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال قي ضوء تكنولوجيا المعلومات).

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفــال " الفكريــة (العقليــة) والفنية (التخصصية)، والإنسانية (الاجتماعية) " في ضوء تكنولوجيا المعلومات وفقاً لمدخل النظم.

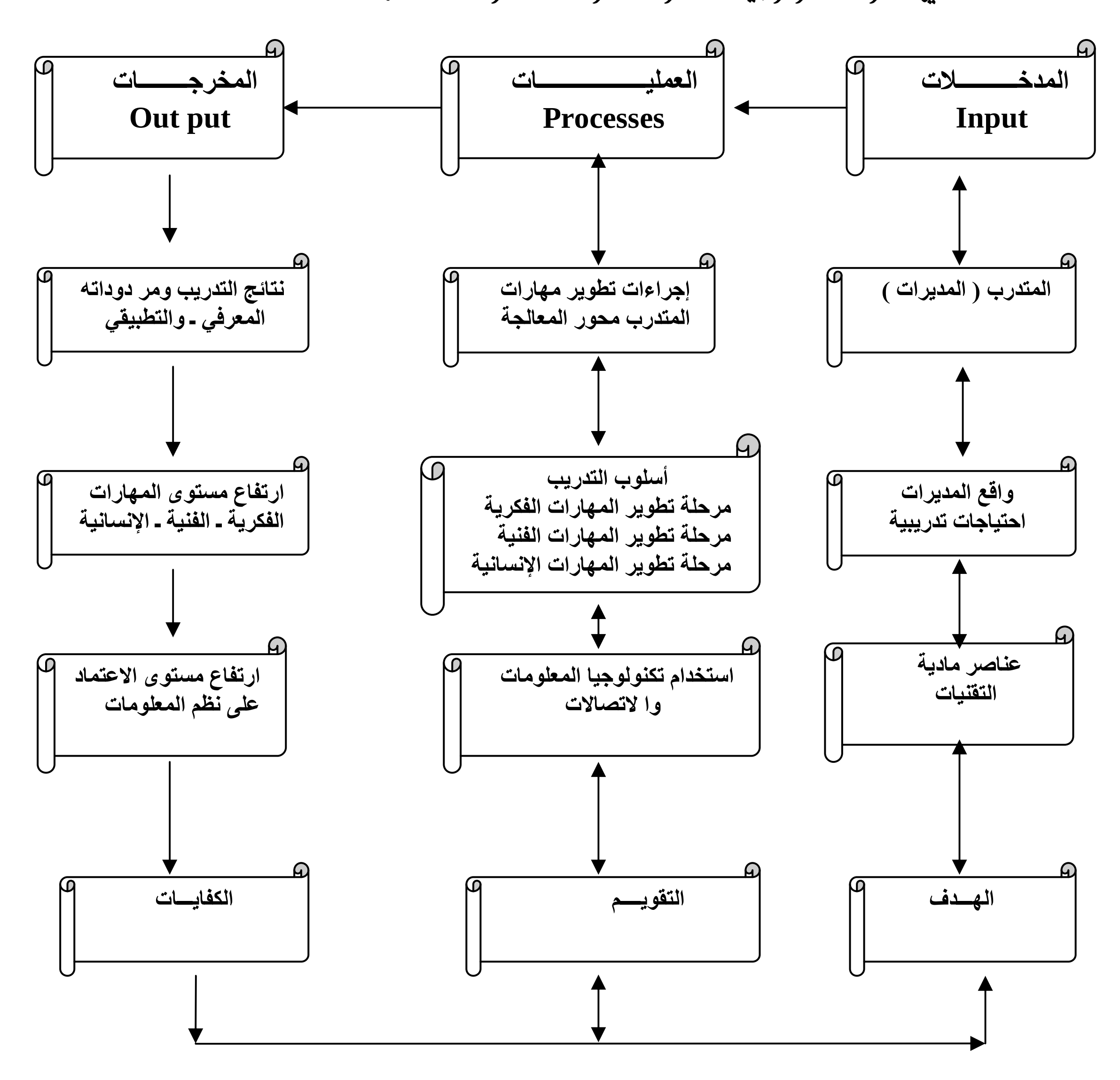
يرجى التفضل بتحكيم البرنامج ، وذلك من خلال محاولــة التعــرف علــى ملائمــة مضمون البرنامج للمديرات ، وبيان صلاحية العبارات الخاصة بكل مهارة .

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة

أمل حمودي عبيد الجميلي

شكل رقم (٢١) البرنامج التدريبي لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال
في ضوء تكنولوجيا المعلومات والمصمم وفقاً لمدخل النظم



التغذية الراجعة
(Feedback)

(البرنامج التدريبي المقترح في صورته النهائية والمصمم وفق مدخل النظـــم)

أولاً:ـ أهداف البرنامج التدريبي المقترح .

الأهداف العامة :ـ

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال (الفكرية "العقليـة"، والفنيـة "التخصصية"، والإنسانية الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات في محافظة حمـص. وذلك ببناء برنامج تطويري للممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال يعمل على تطـوير العملية التربوية فيها من خلال تطوير الأداء وتحسينه، وتنمية الاتجاهـات الإيجابيـة لـدى المديرات نحو الجوانب النظرية والتطبيقية في الإدارة.

الأهداف الخاصة:ـ

يتوقع في نهاية البرنامج أنْ تصبح المديرة قادرة على:ـ

١ـ اكتساب المهارات الفكرية (العقلية) النظرية والتطبيقية وارتفـاع مسـتوى المهـارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ـ اكتساب المهارات الفنية (التخصصية) النظرية والتطبيقية وارتفاع مسـتوى المهـارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ـ اكتساب المهارات الإنسانية (الاجتماعية) النظرية والتطبيقية وارتفاع مستوى المهـارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات

٤ـ اكتساب مهارة الاتصال والمعلومات النظرية والتطبيقية وارتفـاع مسـتوى المهـارات ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وتطويرها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً:ـ محتوى البرنامج التدريبي :

تمثل العملية التربوية في رياض الأطفال نظاماً متكاملاً له مدخلاتـه وعملياتـه ومخرجاتـه وتقتضي طبيعة البحث الحالي تقديم عرض للمدخلات لكل مهارة من المهـارات السـابقة وعملياتها ومخرجاتها . وفيما يلي شرح لمحتوى البرنامج التدريبي وفق مدخل النُظم :

المهارات اللازم توافرها لدى مديرات رياض الأطفال

في ضوء تكنولوجيا المعلومات

١ــ المهارات الفكرية (العقلية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات:-

قامت الباحثة بشرح الجانب النظري للمديرات المتدربات والذي تضمن :

تعريف المهارة الفكرية (العقلية)، والتي يجب أن تتحلى بها مـديرة ريـاض الأطفـال وأهميتها لها.

ومن هذه المهارات الفكرية :(مهارة حـل المشـكلات واتخـاذ القـرارات ، التفكيـر الإبتكاري، التخيل ، التكامل ، البحث والتحليل ، التنبؤ وتوقع الأحداث ، التعامل والنظرة الشمولية ،الذكاء ،المبادأة ، ضبط النفس ،الخريطة الذهنية ،وآلية سوات).،وقد استغرقت مدة الجلسة للمهارات الفكرية أُسبوع واحد ، و لمحاضرتين لكل مجموعة من المـديرات المتدربات وفقاً لمُدخل النُظم :

أ ــ المدخلات:

أولاً ــ حاجات المديرات لمهارة حل المشكلات واتخاذ القـرارات فـي ضـوء تكنولوجيـا المعلومات وتتضمن:

١ــ إحساس المديرة بالمشكلة ،ووصفها، وتحديد الهدف منها.

٢ــ البحث عن أسباب المشكلة .

٣ــ أنْ تبحث مديرة الروضة عن الحلول البديلة للمشكلة .

٤ــ أنْ تختار مديرة الروضة البديل الأمثل للمشكلة في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٥ــ صياغة المديرة للقرارات في ضوء تكنولوجيا المعلومات ، وتضعها في حيز التنفيذ

٦ــ أنْ تُتابع مديرة الروضة تنفيذ القرارات .

ثانياً ــ : حاجات المديرة لمهارات (التفكير الإبتكاري ، التخيل،التكامل ، البحث و التحليـل، التنبؤ ، وتوقع الأحداث ، التعامل والنظرة الشمولية ، الـذكاء ، المبـادأة ، ضـبط الـنفس الخريطة الذهنية ، آلية سوات) في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

ب ــ العمليات: وتتضمن الطرائق والأساليب المستخدمة في هذه المرحلة كأسلوب :

(المحاضرة ، والنقاش الحر، وأسلوب العصف الذهني ، وأسلوب دراسة الحالة ، وأسـلوب التعلّم الذاتي) من خلال الدليل الموزع على المديرات من قبل الباحثة مـع قـرص ليـزري (C.D.) مدون فيه الدليل.

في البداية قدمت الباحثة محاضرة حول الجانب النظري الذي يتضمن :

تعريف المشكلة واتخاذ القرار وأهميتهما لمديرات ريـاض الأطفـال ، وأنـواع القـرارات والمشكلات ، والخطوات أو المراحل الضرورية لحل المشكلات واتخاذ القـرارات ، ودور

تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الفكرية والتي تتمثل في (التفكير الإبتكاري، التخيل ، التكامل ، البحث والتحليل ، التنبؤ وتوقع الأحداث ، التعامل والنظـــرة الشـــمولية ،الـــذكاء ،المبادأة ، ضبط النفس ،الخريطة الذهنية ،وآلية سوات).

وتعرف المشكلة بأنها حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي وهدف نسعى لتحقيقه، وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

أمّا مهارة اتخاذ القرار:فهي القدرة على اتخاذ البديل الأفضل من بين البدائل الممكنة التنفيذ.

وقد بينت الباحثة أهمية تلك المهارة لمديرات رياض الأطفال التي تُعد من المهارات الفكرية المهمة في معالجة المشكلات الإدارية ،ذلك لأن مديرة الروضة قد تواجهها مشكلات ومواقف متعددة يوميا ،وهذه المشكلات وتلك المواقف قد تكون بسيطة روتينية تنفيذية لا تحتاج إلـــى قدر كبير من التفكير والمناقشة ولا إلى بدائل، أو قد تكون مشاكل كبيرة ومعقدة تتطلب التفكير والمناقشة والتروي واستدراج البدائل والتمييز بينها، وإن عمليـــة اتخـــاذ القـــرار فـــي حـــل المشكلات هو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل ممكنة التنفيذ . وهكذا يمكن الاستنتاج بان مهارة اتخاذ القرار مهارة مهمة، لأنها ضرورية في حياة الفرد اليومية، فتنميتها تساعد على تذليل العديد من الصعوبات التي قد تواجه المديرات مـــن النـــواحي الشخصـــية، والمهنية، والإدارية، والتعليمية.

وبطريقة النقاش الحر، قامت الباحثة بذكر أنواع القرارات والمشكلات باستدراج المتدربات نحو بعض المشاكل سواء الصغيرة منها أو الكبيرة، وقدرة المديرة الناجحة في تلافـــي تلـــك المشكلات واتخاذ القرار فيها، وإن القرارات تصنف على نوعين من حيث طبيعة المشـــكلات والقضايا التي يعالجها القرار، ومن حيث الأسلوب والقدرات العقلية التي يحتاجها المرء فـــي التعامل معها قسمت إلى صنفين هما:

١-القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي تتصل بالقضايا والمشكلات ذات الطابع الروتيني والمتكررة في إطار العمل الإداري اليومي (كالقرارات المتصلة بالتســـجيل والامتحانـــات، وتشعيب الصفوف، وبناء الجدول).

٢-القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتصل بالقضايا ، والمشكلات التطويريـــة والتجديدية غير الروتينية المتكررة مثل : (تحديد الحاجات التدريبية للمعلمات والعاملين وبناء الخطة المدرسية ، وعمليات أغناء المنهج التربوي وتطويره ، وتطوير العلاقة بين المجتمـــع المحلي).

الخطوات الإجرائية لحل المشكلات واتخاذ القرارات :

١ــ الإحساس بالمشكلة ووصفها: لتحديد المشكلة وتوصيفها قامت الباحثة باستخدام (أسلوب دراسة الحالة) باختيار مشكلة محددة وطرحها على المديرات المتدربات على شكل سؤال محدد، لتوجيههن إلى البحث في الطرائق والأساليب والعمليات (الإجراءات) التي يمكن أن تتخيلها المتدربات لحل المشكلة المطروحة ،ويمكن اختيار المشكلة بالسؤال التالي:(ما أسباب وجود نواحي الضعف في أداء بعض المديرات) ؟

ومن خلال أسلوب العصف الذهني قامت الباحثة بتحفيز المديرات المتدربات لتقديم أفكارهنّ حول المشكلة المطروحة، وأعطت الباحثة للمديرات فترة (٥–١٠) دقائق لتسجيل أفكارهن في سجل التعلم الذاتي ، بعدها قامت باستقبال الإجابات المقترحة كحلول للمشكلة المطروحة ، وقامت المديرات بتصنيف الحلول المقترحة في فئات: حلول تربوية وحلول إدارية واجتماعية ...الخ. أمّا وصف المشكلة فمن خلال مدى حدتها (بسيطة أم خطرة) ؟ ومدى تكرارها (دائمة أم مؤقتة) ؟ ومدى أهميتها (مهمة أم قليلة الأهمية) ؟

وبناءً على هذا التوصيف يمكن تحديد المشكلة (بتقدير حاجة المديرة للنمو المهني في الروضة) والهدف المنشود هو تطوير مهارات المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ البحث عن أسباب المشكلة: للبحث عن أسباب المشكلة، قامت الباحثة بإعطاء المديرات فترة (٥دقائق) أخرى للبحث عن أسباب المشكلة ،ومن ثم مناقشتها وترتيب أهميتها النسبية لإحداث المشكلة ، وبعد تحليل المشكلة وتجزئتها إلى مكونات ، والبحث عن العوامل التي لها علاقة بها يتم من خلال مدى توافر المعلومات عن المشكلة ، والبحث عنها في البيانات والملفات الخاصة بها المتوفرة حاسوبياً ، ومراجعة السجلات الخاصة بها .

ومن أمثلة العوامل الذاتية :

ا ــ ضعف المديرات في تأهيلهنّ التربوي .

ب ــ قلة معرفتهنّ بأهمية خصائص الأطفال ونموهم ، وبأهمية أهداف الروضة .

ج ــ لديهنّ مشكلات اجتماعية في الروضة أو مشكلات شخصية أو انفعالية .

أما أمثلة العوامل الخارجية:

ا ــ ضعف العلاقة بين المديرة والمعلمات.

ب ــ الاعتماد على الأساليب الروتينية في العمل .

ج ــ كثرة النظم واللوائح التي قد تتغير من وقت لآخر.

٣ــ البحث عن الحلول البديلة للمشكلة:ــ من أجل اتخاذ القرار طلبت الباحثة من المديرات تقديم أكبر قدر ممكن من البدائل ومن ثم تفحّص تلك البدائل سعياً وراء البديل الأفضل. ومن البدائل المقترحة:

ا ــ المشاركة في برامج تدريبية مقترحة لتطوير المهارات الفكرية لدى المديرات.
ب ــ تطوير مهارات المديرات المعرفية من خلال متابعتهنّ المستمرة لأحدث المستجدات عن طريق شبكة المعلومات.
ج ــ إنشاء وحدات صغيرة بالروضة مزودة بالكتب والمراجع العلمية الخاصة بالطفولة المبكرة وخصائص النمو في هذه الفترة العمرية،لغرض التنمية المهنية للمديرة والمعلمات ثم تعاون هذه الوحدات مع المؤسسة المركزية للتدريب والتنمية المهنية.

٤ــ تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: تم جمع البدائل التي أُخضعت للتقييم من قبل المديرات وتم تقييمها في ضوء المعايير المتاحة ، ثم أعطت الباحثة (٥ دقائق) لاتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالمشكلة من بين البدائل التالية : (فرد أو مجموعة أعلى في السلم الوظيفي ، المديرة بوصفها الشخص التنفيذي ، المديرة مع الفرد أو المجموع الأعلى في السلم الوظيفي) ،وبعد الحوار والمناقشة وبعد القيام بالبحث عن كل البدائل الممكنة قبل الاختيار وبعد فحص كل بديل ومقارنته بالبدائل الأخرى واستناداً إلى اعتبارات موضوعية يتم اتخاذ القرار بإختيارالبديل التالي : (أنْ يكون للروضة برامج تدريبية لتطوير مهارات المديرة في ضوء تكنولوجيا المعلومات) .

٥ــ صياغة القرار ووضعه في حيز التنفيذ ومتابعته: تم في هذه المرحلة صياغة القرار بتنفيذ برنامج تدريبي للمديرات أثناء الخدمة لفترة محددة خلال العام الدراسي ويتم بعد ذلك متابعة القرار، والتأكد من مزاياه وعيوبه وتعديله بما يناسب الظروف المحيطة به.

أما حاجات مديرة الروضة للمهارات الفكرية الأخرى ، فيتم ذلك من خلال طرح أسئلة على المديرات عن المهارات العقلية أو ما تسمى بالمهارات الذهنية ، الخاصة بأعمال الذهن التي يطلق عليها أحياناً (الجدارات الفكرية) التي تعني مزيج من المعارف ، والمهارات والأدوار والاتجاهات والقيم ، والسلوكيات التي يجب أن تتوافر في مديرات رياض الأطفال. وتنبؤها بالأمور المستقبلية ،وتوظيف الخريطة الذهنية كوسيلة لربط الأفكار وتنظيمها أثناء التخطيط لانجاز أعمال المديرات وتطويرها،وتوظيف آلية (سوات) كوسيلة لتحليل الواقع التربوي،إضافة إلى تطوير مهارة التفكير باستخدام تكنولوجيا المعلومات عن طريق إثراء البيئة التربوية بطرق التعليم الالكتروني الهادفة المتمثلة بالحاسب لتنمية هذه المهارات . ومن هذه المهارات :

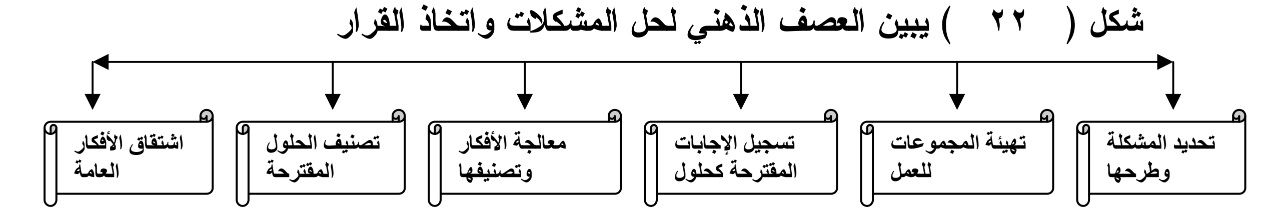
١ــ التفكير الإبتكاري:

وهي إحدى المهارات الذهنية التي تُمارس في جلسات العصف الذهني التي تحاول شحذ الذهن لكي يعمل بكل طاقته باتجاه إنتاج أفكار جديدة وبالتالي تحقق الأساس الأول للعصف الذهني.

تقوم الباحثة بعرض مخطط لتوضيح خطوات إستراتيجية العصف الذهني عرضاً تفاعلياً بحيث تشعر المديرات بأهمية ملاحظاتها ، ويُطلب منهنّ البحث عن طرق أُخرى لعرض العصف الذهني وتوضيحه ، وبطريقة التعلّم الذاتي تختار المديرات مشكلة من المشاكل الإدارية في الروضة ويعالجونها وفق خطوات إستراتيجية العصف الذهني ، بالرجوع إلى الشابكة(الانترنت) لاكتساب مهارات تطبيق العصف الذهني في معالجة مشكلات إدارية في المنهاج أوغيرها من المشاكل حيث كلما توفر عدد أكبر من الأفكار والحلول البديلة كلما زادت الفرصة في التوصل إلى حل أفضل للمشكلة المطروحة لدى المديرات .

والمخطط التالي يوضح خطوات تنفيذ العصف الذهني لحل المشكلات :

شكل (٢٢) يبين العصف الذهني لحل المشكلات واتخاذ القرار



٢ــ التخيل: تعني قدرة مديرة الروضة على تصور أحداث في المستقبل، والقدرة على التنبؤ العلمي القائم على استقراء أحداث الماضي مستعينة بما لديهم من معلومات عن ذلك الحدث وقدرتها على تصور الصيغ والحالات الجديدة والإحساس العميق بالأشياء وتخمينها.

٣ــ التكامل: تعني القدرة على تحقيق الترابط بين الأجزاء لتكوين كل متكامل من خلال نظرة شمولية لا تغرق في التفاصيل والجزئيات ومن ذلك، تحقيق التكامل بين الأنشطة المتباينة لتحقيق هدف واحد وهوما يعرف ب(التمايز)أو التباين.

٤ــ البحث و التحليل: البحث : هي قدرة المديرات على استخدام محرّك غوغل (Google) والبحث عن مواقع باستخدام الكلمات المفتاحية المتوفرة مثل (Online-Projects)وغيرها.

أمّا التحليل فإنّه: يعني القدرة على تحليل الأفكار، وهذه المهارة لا يمكن تعلمها بطريقة التعلم التقليدية وأُسلوب تلقي المعلومات، ولكن يمكن تحسينها بالممارسة المستمرة.

وتقوم المديرات بتنفيذ نشاط البحث والتحليل باستخدام الحاسوب وفق الآلية التالية:

ا ــ استخدام محرك (Google) والبحث عن مواقع باستخدام الكلمات المفتاحية .

ب ــ مراجعة النتائج التي أظهرها محرّك البحث ،ومقارنة النتائج وفق الكلمات المفتاحية.

ج ــ تكرار عملية البحث باستخدام خيارات البحث المتقدّم في محرّكات البحث.

د ــ وضع ثلاثة معايير لاختيار المصادر التي تستخدم في التدريب.

وبهذه الطريقة تكتسب المتدربات مهارات البحث عن معلومات ومصادر عبر الشابكة.

٥ ــ التنبؤ وتوقع الأحداث: هي قدرة مدبرة الروضة على تصور النتائج التي سيكون عليها السلوك العاملين معها بحكم معرفتها السابقة بدوافعهم،مما يجعلها أكثر فهماً للمشكلة التي هي يصددها.

٦ــ الذكاء: وهي إحدى المهارات العقلية الواجب توافرها لدى مديرة الروضة والتي تظهر آثارها في الحكم الصائب أو النظرة البعيدة الثاقبة .

بطريقة التعلّم الذاتي، تبدأ الباحثة بتنفيذ النشاط وذلك بتوجيه المديرات نحو الرابط المرفق لاستكشاف أنواع الذكاء لديهنّ عن طريق الموقع الآتي:

(http:www.mbadr.net/Quiz/mi) quis.htm .

بعد ذلك اختارت الباحثة موضوعاً معيناً من مناهج الإدارة التربوية وعرضته على المديرات المتدربات، عن طريق تصميم هذا النشاط الذي يراعي فيها الذكاء المتعدد لهــنّ، باســتخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبمشاركة المديرات عن طريــق المجموعــة البريديــة للمديرات قامت الباحثة بمناقشة المديرات مناقشة عامة بهدف تعرّف مهــارات الــذكاء لهــنّ وأنواعه ، وطرح أسئلة عليهنّ على شكل عصف ذهني بهدف توجيههنّ إلى التفكير والتأمــل نحو أهمية الموضوع المُختار، وعلاقته في التعليم والتعلّم .

٧ــ المبادأة والابتكار: وهي من المهارات الفكرية المهمة للمديرة في أداء عملها والتي أشير لها والتي تتعلق بميل واستعداد داخلي يدفع المديرة إلى القيام بالعمل وانجازه قبل غيرها، والى تقديم المقترحات والأفكار وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمــات المختلفة، والى المثابرة والأخذ بالعزيمة ، وقدرتها على تشجيع المعلمات للابتكار والتجديد .

٨ــ ضبط النفس: هي إحدى المهارات الفكرية التي يجب أنْ تتحلى بها مديرة الروضــة، حيث الاستقرار والاتزان العاطفي وضبط الانفعالات من ضغوط العمل التي تواجههــا ممــا يمكنها من إدارة نفسها، وإدارة الآخرين ومواجهة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وثقــة وسيطرة على الأعصاب.

٩ــ الخريطة الذهنية : وهي برنامج إلكتروني تستخدمه مديرة الروضة لمساعدتها لتــدوين ملاحظاتها وأفكارها بشكل كلمات مفتاحيه ورأسية أو صور وأفكار معروفــة لــديها تتميــز بسهولة رسمها وتذكّرها بشكل سريع وكما هو موضح في موقع الشبكة العنكبوتية .

بعدها قامت الباحثة بتوضيح الخريطة الذهنية بإتباع الآلية التالية:

ا ــ اختيار موضوع من منهاج الروضة بإستخدام أُسلوب العصف الذهني لاختيار الكلمــات الرئيسة والمفتاحية للموضوع مستخدمة ثلاثة ألوان على الأقل للصور والرموز والأبعاد.

بــ اختيار كلمات مفتاحية بكلمات كبيرة ،كل صورة لكلمة وتكون لوحدها على خط خاص.

ج ــ جعل الخطوط متساوية لطول الكلمات والخطوط المركزية أعرض من الفرعية.

د ــ استخدام لون محدد لرمز المديرة الخاص في جميع أنحاء الخريطة الذهنية.
هــ ــ استخدام التوثيق ،وإظهارا لروابط في الخريطة،واستخدام التدرّج المشــعّ والترتيــب العددي. وبتلك الآلية يمكن للمديرات إكساب طرائق تنظيم المعلومات من خلال الخريطة .
١٠ــ آلية تحليل سوات (SWOT): هي قدرة المديرة على ربط إمكانات الروضة بالفرص المتاحة لها لكي تحقق أهدافها التي تعمل من أجلها ، وتُعد آلية تحليل للواقع تعتمــده المــديرة لتنطلق من خلال نتائجه إلى التخطيط وتحديد فرص النجاح. ولتنفيذ آلية نشاط تحليل(سوات) قامت الباحثة إتباع الخطوات التالية:
ا – طرح سؤال(ما المرتكزات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير مهارات المديرات) ؟
ب – بطريقة العصف الذهني تقوم المديرات بتسجيل الإجابة في مركز التوثيق.
ج – تقوم المديرات بزيارة مواقع تحليل سوات للتعرف على مفهومه، وعناصره والغرض من استخدامه ، وفوائده مثلاً (ttp://en.Wi;ipedia.org/wi;i/SWOT analysis)
د –بعد دراسة تحيل سوات يتم تحديد الحاجات التدريبية للمديرات وفق مهارات دليل الحاجات التدريبية التالية:

المهارات	الحاجات
التخطيط	
التنفيذ	
التطوير	

ثم تضع المديرات خطة إجرائية للتنفيذ وفق ما يلي:

الهدف	معيار النجاح	الفئــــــــة المستهدفة	الإجــــراءات التنفيذية	بدايــــــــــــة ونهايةالاجراء	المسؤولية	المــــــوارد المطلوبة

مهارات(دليل الحاجات التدريبية):
التخطيط: (مهام يومية، خطط فصلية وسنوية، تخطيط للأنشطة،تخطيط للاختبارات، تخطــيط للمهارات العملية ، تخطيط لموجهة المشكلات).
التنفيذ: (حضور الحصص الدراسية، التقويم الذاتي، برامج التقوية، البرامج التدريبية) .
التقويم (التقويم النوعي، التقويم الأدائي، التشخيص التكويني،والختامي).
التطوير: (تربوي تكنولوجي).
إنّ أهمية آلية تحليل سوات تكمن في مساعدة المديرات على منهجية التخطيط فــي مجــال إدارة الروضة. ومن اجل التدريب على المهارات الفكرية لدى المديرات لا بــد مــن إعــداد

مضامين لمفاهيم أساسية في التفكير، بطريقة الحوار والمناقشة المخططة وإدخال مبادئ أساسية من تكنولوجيا المعلومات مستعينة بالحاسب كوسيلة تدريبية لهنّ.

اعتمدت الباحثة إلى تعزيز وتصحيح الإجابات الخاطئة ضمن كل جلسة من جلسات تطبيق البرنامج ، وفيما يتعلق بالمهارات الفكرية فإنها أشد ما تكون ضرورية بالنسبة للمديرات ، إذ تحتم عليهن مسؤولياتهن تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها،ولذلك يتعين عليهن أنْ يتصفوا بالذكاء والإدراك وبالمهارة في ربط الأسباب بالمسببات،من خلال أُسلوب (العصف الذهني)الذي تتبعه المديرة في حل المشكلات واتخاذ القرار.

التقويم:ـ

وتُقوّم هذه المهارة من خلال المشكلات اليومية التي قد تواجه المديرة ، وتقوم بتطبيق الخطوات الإجرائية من خلال تقديم أمثلة على العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى حدوث مشكلة ، ومن ثم تقديم أمثلة على أنواع القرارات الموجودة في واقعها ، واقتراح القضايا التي تتطلب قرارات تطويرية وتذكر المعايير التي اعتمدت عليها عند تقييم البدائل.

وطرح أسئلة متنوعة على المهارات الفكرية المتعددة آنفة الذكر ، وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه مديرة الروضة الخاصة بالإدارة أو لعلاج مشكلات العلاقات الاجتماعية، أو لتحسين مهارات الاتصال واتخاذ القرار فيها حاسوبياً.

ج ـ المخرجات: ـ تكون المديرات المتدربات أكثر قدرةً على اكتساب المهارات الفكرية (العقلية) على المستوى المعرفي والتطبيقي ، وارتفاع مستوى المهارات الفكرية لديهن ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات ، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وسرعة استعراض الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، وتقدير الحلول المترادفة ، وتقرير الصالح منها ،وأن تكون لديها ثقة بنفسها في التنفيذ ما دامت قد قررت ما الواجب عمله ،معتمدة في ذلك بدرجة رئيسة على أساليب عملية تطبيقية . وحصول الكفاية اللازمة من التدريب لهذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود .

٢ ـ المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات

والتي تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم):ـ

قامت الباحثة بشرح الجانب النظري للمديرات ، والذي يتضمن مفهوم المهارات الفنية (التخصصية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وأنواعها ، وأهمية كل مهارة من هذه المهارات ، وأهدافها ، والمهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة في كل من هذه المهارات ، وقد استغرقت مدة التدريب أُسبوع واحد ، ولمحاضرتين لكل مجموعة من المديرات المتدربات، وفق مُدخل النظم :

ــ المهارة الفنية التخصصية في (التخطيط) الالكتروني:

أ ــ المدخلات :ــ حاجة مديرة الروضة إلى مهارة التخطيط الالكتروني التي تتضمن:

١ــ أن تكون مدركة لمفهوم مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ معرفتها بأهمية مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ معرفتها للأهداف المراد تحقيقها في مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ إلمامها بالمهام الواجب توافرها في مهارة التخطيط في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ معرفتها استخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التخطيط.

ب ــ **العمليات:ــ**

وتتضمن الخطوات والأساليب الإجرائية لتطوير مهارة التخطيط لدى المديرة .

وتنفذ هذه الخطوات من خلال المحاضرة التي ألقتها الباحثة حول مفهوم مهارة التخطيط، وأهميته وأهدافه والحاجة إليه، والمهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة التخطيط.

تم التوصل إلى تعريف مهارة التخطيط بأنها: تحديد مسبق لما يتم عمله، أي أنّه تحديد لخط سير العمل في المستقبل، والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحديد أهداف معينة.

بعد ذلك تم توضيح أهمية عملية التخطيط كونها تمثل أهم عنصر من العناصر الإدارية على الإطلاق ،فإذا كانت الإدارة هي البناء أو الأساس لأي تنمية أو حضارة أو تقدم أو ازدهار في أي بلد، فإنّ التخطيط يُعد إكسير هذا البناء والأساس له .

أما أهمية مهارة التخطيط بالنسبة لمديرة الروضة ،فتكمن في :

١ــ تحديد مسؤولية المرؤوسين ، وهذا يقلل من تداخل الأعمال وتضاربها فيما بينها.

٢ــ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية ، الذي يؤدي إلى سرعة انجاز الأعمال وتحسينها في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

٣ــ إضفاء صفة الجدية على الروضة ، فيعرف كل فرد المهام الموكولة إليه.

٤ــ التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الروضة مع (الإدارة ، المعلمات، العاملات، الأطفال).

٥ــ تسهيل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها.

ويمكن الاستعانة بالوسائل التكنولوجية لتطوير المهارات والمهام الإدارية والأنشطة ومواجهة المشكلات وتحديد بديل من البدائل المتاحة لمرحلة طويلة وقصيرة الأمد يحتاج إلى تحليل الواقع ومن خلال اعتماد أساليب حديثة تكنولوجية منها برنامج تحليل(سوات) SOWT التربوي. ويهدف التخطيط إلى نجاح العملية التعليمية داخل الروضة بما يتماشى مع السياسة التعليمية .وإن أهداف التخطيط تكمن في الإجابة على الأسئلة التالية :

ما واقع (الروضة)بشكل عام ؟من حيث (الأطفال ،المعلمات ، الإمكانات المادية ، المرافق المدرسية ، التجهيزات ، والتمويل ، والمجتمع) ؟

ويسعى التخطيط إلى الأهداف التالية :

ـ التخطيط من اجل أداء جيد من خلال توفير مختلف الإمكانات البشرية والمالية والوقوف على أفضل البدائل التي سيتم اختيارها وتنفيذها.

ـ التخطيط للتطوير لرفع مستوى كفاءة المديرات من الناحية الإدارية والمهارية والمهنية من خلال الدورات التدريبية المختلفة .

ـ التخطيط لحل المشكلات بهدف حل المشكلات التي تواجه المديرات في الروضة من خلال التعرف على حقيقة المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها والوصول إلى حلول بديلة ثم اتخاذ القرار المناسب ، وترجمتها إلى خطة عمل من شأنها وضع الحل موضع التنفيذ.

ـ التخطيط الروتيني لحل مشكلات الأداء ، ومشكلات الممارسات الإدارية ،إذ تحتاج مديرة الروضة التخطيط للعمليات الروتينية المتكررة الخاصة بسير العملية التعليمية بصورة يومية سواء كانت ذلك متعلقاً بالتعديل في الجداول الدراسية أو في الجوانب الأخرى.

وأن التخطيط في الروضة يضطلع بمهام كثير مرتبطة بتطوير العملية التعليمية على المستوى الإجرائي أو المباشر، ويُعد جزأ لا يتجزأ من التخطيط التعليمي .

وإن التخطيط الالكتروني قد لا يختلف من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، وإن الاختلاف يمكن أن يرد إلى مجالين:

المجال الأول: إن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر.

المجال الثاني: إن جميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل وهو تخطيط أفقي (HP) في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين ومع الإنترنت والأعمال الالكترونية وبذلك نلاحظ مايلي:

١ ـ **الحاجة للتخطيط:** أنه في زمن الانترنت حيث المؤسسات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآتي (NO TIME) وبالسرعة الفائقة والبيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل وسيكون من الضروري إعادة كتابة الخطة مرة تلو الأخرى بما يجعلها أقرب إلى الملاحظة الأكثر انسجاما في زمن الانترنت.

٢ــ أُفق التخطيط:
إن الخطة الطويلة والمتوسطة الأمد قد تكون لها مبدأ تأثيري أو توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.
٣ ــ **قيود التخطيط في الممارسة:**إن المؤسسات الناجحة بعامة والمؤسسات التعليمية(الروضة) بخاصة تجد في التخطيط رغم أهميته ما يفيد القدرة الفعّالة على التغير السريع الذي تزداد أهميته في بيئة أعمال اليوم وأن هذه المؤسسات التي وُجدت في التخطيط يرتكز على أهداف إستراتيجية مثل خفض التكلفة.
أما المهام الأساسية لدى مديرة الروضة في مجال التخطيط الالكتروني فقد قامت الباحثة بعرضها، وتدريب المديرات المتدربات عليها من خلال الأنشطة التالية :
ــ تحديد الأنشطة المطلوب انجازها والوسائل المادية والبشرية في الروضة .
ــ وضع المديرة قائمة بالكتب والمستلزمات الأساسية والألعاب والأجهزة والأثاث وخزنها حاسوبياً ، وكيفية الرجوع إليها عند الحاجة.
ــ تحديد الوقت وتوزيع الأنشطة وبرامج الروضة وفق التقنية الحديثة ، و تحديد الطاقة الاستيعابية فيها ، وعدد المعلومات المطلوبات من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبياً مستعينة بجهاز الحاسوب بعمل جداول خاصة بكل نشاط من قبل المديرات وتنظيم تلك المعلومات والبيانات فيها ،وحفظها في (فأيل) خاص ،والرجوع إليه عند الحاجة .
ــ تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها ، والوسائل المادية والبشرية المساعدة على تحقيقها.
ــ وضع قائمة بالكتب والمستلزمات والألعاب والأجهزة والأثاث وحفظها حاسوبياً.
ــ تخطيط لدراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للحي الذي ستقام فيه الروضة.
ــ تحديد عدد المعلمات المطلوبات في الروضة ،وتحديد الطاقة الاستيعابية فيها للأطفال من خلال المعلومات المتوفرة حاسوبياً.
ــ تحديد الوقت وتوزع أنشطة وبرامج الروضة وفق التقنية الحديثة المُعدة لذلك .
ومن أجل توضيح كيفية استخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التخطيط ،قامت الباحثة بتوظيف الحاسوب في تصميم جداول خاصة لتخطيط الوحدات التعليمية للمديرات المتدربات ،ويشتمل السجل على توزيع منهج رياض الأطفال من الوحدات التعليمية المفصلة والموجزة خلال العام الدراسي للفصلين الدراسيين، ومدة كل وحدة تعليمية وتاريخها، ويتضمن السجل نماذج جدول تخطيط الوحدات الأسبوعية والأنشطة الإدراكية والأنشطة المتعلقة بوحدات الرحلات والزيارات والأنشطة الإضافية وتقويم الطفل في كل وحدة، وينفذ هذا السجل قبل بدء الدراسة بوقت كاف بحيث تعرف المعلمة أي وحدة يمكن لها

التخطيط . ويخطط الجدول من قبل مديرة الروضة حسب الخطة الدراسية لمدة الوحدة المفصلة أو الموجزة والجدول التالي يوضح ذلك :

نموذج سجل تخطيط الوحدات الأسبوعية التعليمية

الوحدة	**نوعها**	مدة الوحدة	أسماء المعلمات	الملاحظات

وبالطريقة نفسها تعمل المديرة على تخطيط سجل الأنشطة الإدراكية والأنشطة المتعلقة بالوحدة من رحلات وزيارات والأنشطة الإضافية، وتقويم الطفل في كل وحدة من خلال النموذج التالي :

نموذج تخطيط وحدة تعليمية وحدة (الأصحاب)

المستوى الأول		**الفصل الدراسي:**		**الشهر من............إلى............**						
مفهوم الأسبوع			**نشاط الحلقة**	**الوسائل المستخدمة**	**الوجبة الغذائية**	**اللعب في الخارج**	**العمل الحر في الأركان**	**الوسائل المستخدمة**	**اللقاء الأخير**	**الوسائل المستخدمة**
لكل إنسان صديقا أو صاحب	أيام الأسبوع أيام الوحدة مفهوم اليوم	السبت الأول صاحبي	*استقبال الوحدة من خلال التعريف بمفهوم الأصحاب *عمل لوحة إعلانات عن الوحدة	*لوحة الإعلانات، *صور مختلفة لأولاد وبنات *صور أطفال الفصل *خلفية اللوحة،حديقة منزل	*جبن*بيض *جزر *خيار*عصير	لعب حر تحاول المعلمة ربطه بمفهوم الأصحاب *لعبة منظمة معروف لدى الأطفال	*ركن المطالعة *ركن المنزل *الركن الفني	*كتب*قصص عن الأصحاب مناسبة للمستوى *ألعاب بشكل أدوات منزلية *صلصال صناعي ملون * أوراق ملونة*مقص *أقلام خشبية ملونة	*ترديد أنشودة الأصحاب *التحدث عن لوحة الإعلانات	لوحة الإعلانات التي تم عملها مع الأطفال

التقويم : تم التقويم من قبل الباحثة من خلال طرح أسئلة على المديرات تتعلق بتعريف التخطيط ، وأهميته ،وأهدافه ، ومهام مديرات رياض الأطفال في مهارة التخطيط مستخدمة الحاسوب ، ثم تلقى الإجابات من قبل المديرات للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ــ **المخرجات :** تكون المديرات المتدربات أكثر قدرة على التخطيط على المستوى المعرفي والتطبيقي وارتفاع مستوى المهارات لديهن في التخطيط ومستوى الاعتماد على نظم

المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة والوصـــول إلـــى الهــدف المنشود ، وقدرة المديرات على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تلك المهارة .

ــ المهارة الفنية التخصصية في (التنظيم) الالكتروني:ــ

أ ــ المدخلات :ــ حاجة مديرة الروضة إلى مهارة التنظيم الالكتروني التي تتضمن:

١ــ معرفتها بمفهوم ومميزات مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ معرفتها بأهمية مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ إكسابها أهداف مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ إلمامها بالمهام الواجب توافرها في مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ معرفتها استخدام الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة التنظيم.

ب ــ العمليات :ــ وتتضمن الخطوات والأساليب الإجرائية المتبعة لغرض تطوير مهارة التنظيم لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات،مستخدمة طريقة (التعلّم الذاتي) .

تم تنفيذ هذه الخُطوات من خلال المحاضرة التي قدمتها الباحثة حول مفهوم التنظيم ،ومميزاته ، وأهميته ، وأهدافه ، والمهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة التنظيم في ضوء تكنولوجيا المعلومات. وبطريقة العصف الذهني تلقت الباحثة إجابات متنوعة من المتدربات حول هذه المهارة كذلك تلقت إجابات متنوعة كل حسب وجهة نظرتهن وخبرتهن الإدارية ، وبعد ذلك توصلن إلى تحديد مفهوم التنظيم في مرحلة رياض الأطفال بأنّه : عملية تقسيم الأعمال والمهام داخل الروضة بين العاملين فيها كل حسب الوظيفة التي تشغلها ، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة بما يحقق الأهداف المحددة والواضحة للروضة .

أما مميزات التنظيم الالكتروني فهو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة للأوامر عبر المستويات التنظيمية الثلاثة والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويعطي للمؤسسة شخصيتها ومميزاتها الإدارية التالية:

١ــ الهيكل التنظيمي(Organizational Structure):هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام وتجمعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينهما لتحقيق الأهداف.

٢ــ التقسيم الإداري(Departmentalization): هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.

٣ــسلسلة الأوامر(Chain of command) : وهوما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر أو من يتبع هذه المستويات.

٤ــ الرسمية(Formalization) :وهي تتمثل في اللوائح والسياسات والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجاباتهم في تأدية أعمالهم.

٥ــ المركزية واللامركزية(Centralization & Decentralizations) :وهـــي تركيــز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى آو الإدارة العليا وهي تقوم بمثابـــة توزيـــع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات التنظيمية ، وقـــد شـــهدت هـــذه المكونـــات تطورات كثيرة خلال الفترة التي سبقت ظهور الانترنت وأن إعادة التنظيم والتطـــور كانـــت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود.

بعد ذلك قامت الباحثة بذكر أهمية مهارة التنظيم للروضة : إذ تُعد ثاني أهم مهارة تمارســـها مديرة الروضة بعد التخطيط ، وهي وظيفة رئيسة من الوظائف الإدارية ، ويتم الاستعانة بها عندما تكبر حجم الروضة وتتنوع الأنشطة التي تمارسها،عندها يصبح التنظيم أمرا ملزمـــاً لا مفر منه. والتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف الروضة من خلال رفع كفاءتها الأدائية ، وتنسيق الجهود والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطـــة بهـــا ، وتزداد أهميته مع تعقد المشكلات الإدارية ، واتساع الروضة وتنوع الأنشطة التي تزاولها.

ناقشت الباحثة أهداف مهارة التنظيم الإداري في ضوء تكنولوجيا المعلومات التـــي تشـــمل مساعدة مديرة الروضة على الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية للروضة .

كما ناقشت الباحثة المهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة في مهارة التنظـــيم وذكرتهـــا حسب أولوياتها للروضة، مستخدمة جهاز الحاسوب من قبل المـــديرات واختيـــار الجـــداول المناسبة من قبلهنّ وتنظيمها ودرج تلك المهام في الجداول ، وحفظها تحت مسمّى معين لدى المديرة على سطح مكتب الحاسوب ليتسنى الرجوع إليه عند الحاجة .ومن تلك المهـــام التـــي يمكن تدريب المديرات عليها هي :

١ــ توزيع المسؤوليات والمهام على المعلمات والعاملين بما يحقق أهداف الروضة وتنظيمها حاسوبيا.

٢ــ التنسيق والتنظيم بين مختلف الأنظمة التربوية وزيادة فاعليتها وتنظيم برامج الأطفال من خلال تطوير الخبرات والممارسات للعاملين في الروضة وفق برنامج تربوي يسير وفق تنظيم خطة للأنشطة اليومية بما يتماشى مع تربية الطفل وطبيعة نموه.

٣ــ تنظيم الجداول الخاصة ببرنامج الروضة ، وتنظيم الاجتماعـــات والنـــدوات للمعلمـــات لتدارس سبل تنفيذ الخطة التربوية مستعينة بالجداول المرتبة حاسوبياً.

٤ــ تنظيم اللوائح الخاصة بالقواعد والأنظمة المتبعة في الروضة حاســـوبياً ، ومحاســـبة العاملين في حالة الإخلال أو التقصير في تطبيق تلك الأنظمة واللوائح .

٥ــ تنظيم وتحديد العلاقات والشكل العام للاتصالات بينها وبين المعلمات والأطفال من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى عن طريق وســـائل الاتصـــال المتعـــددة أو بواســـطة المنتديات والانترنيت.

٦ـ تنظيم حاسوبي لقواعد حسن استخدام المرافق المتعددة في الروضة والأدوات والأثـاث واختيار الألعاب المناسبة للأطفال .

٧ـ تنظيم تقارير المعلمات والعاملين ونشاطات ومشاكل الأطفال يومياً ومعالجتها باستمرار حاسوبياً.

ولتوضيح كيفية استخدام الحاسوب في تنظيم الجداول والسجلات الإدارية والملفـات قامـت الباحثة بعرض أنواع من هذه السجلات للمديرات المتدربات وتخطيطها وحفظهـا حاسـوبياً والرجوع إليه عند حاجة مديرة الروضة إليه، ومن هذه السجلات ما يلي:

١ـ سجل حضور فترات البرنامج اليومي

٢ـ سجل الملاحظات على دفاتر التحضير

٣ـ سجل الأنشطة النموذجية

٤ـ سجل الاجتماعات الدورية بالهيئة الإدارية والتعليمية .

٥ـ سجل تلخيص التعاميم .

٦ـ سجل البلاغات الإدارية والنشرات الداخلية إلى الموظفات بالروضة.

٧ـ سجل توزيع الأعمال على منتسبات الروضة

٨ـ سجل الملاحظات على الأعمال التي تقوم بها الإداريات مع كتابة التوجيهات فيها.

٩ـسجل العُهد على الموظفات.

١٠ـ سجل الأنشطة

١١ـ سجل الأيام والأسابيع للمناسبات الوطنية والدينية

١٢ـ سجل الوقائع اليومية في الروضة من أحداث وزيارات.

١٣ـ سجل تخطيط الوحدات التعليمية

١٤ـ سجل تقويم الأطفال

١٥ـ سجل زيارة مشرفة رياض الأطفال

١٦ـ سجل الدوام الرسمي.

١٧ـ سجل أحوال الموظفات

١٨ـ سجل حصر غياب الموظفين

١٩ـ ملفات الموظفات

٢٠ـ سجل المصروفات المالية

٢١ـ سجل الاحتياطي لفترات البرنامج

٢٢ـ سجل الأطفال المستجدين

٢٣ـ سجل حضور وغياب الأطفال

٢٤ــ سجل قيد الأطفال الذي يمكن أن يشتمل على معلومات أحوال الأطفال.

٢٥ــ سجل توزيع الأطفال على الفصول.

٢٦ــ سجل الوارد .

٢٧ــ سحل الصادر.

٢٨ــ سجل إعداد الوجبة حيث يشتمل على أنواع الوجبة الأسبوعية لكل شهر.

٢٩ــ سجل خاص بالمصروفات التي تصرف على تغذية الأطفال شهرياً.

٣٠ــ سجل خاص بالمصروفات الإضافية كالحفلات والضيافة والهدايا.

١ــ سجل حضور فترات البرنامج اليومي : يوضح النموذج التالي كيفية عمل جدول لسجل حضور فترات البرنامج اليومي للمعلمات حاسوبياً ،يستخدم في هذا السجل استمارة تقويم المعلمة خلال فترات البرنامج اليومي (الحلقةــ الوجبة ــ اللعب الخارجي ــ اللعب الحرفي الأركان ــ اللقاء الأخير). حيث يتم كتابة المديرة لملاحظاتها عن سير المعلمة في إعطاء الفترة وفق توزيع الوحدة، واخذ توقيع المعلمة مع ضرورة عمل بيان في أول السجل يوضح فيه العدد المتسلسل،وأسم المعلمة، وتخصصها ،وعدد حضور فترات البرنامج،وتاريخ الدخول لها. والنموذج التالي يوضح ذلك:

نموذج سجل حضور فترات البرنامج اليومي

الرقم	قاعة النشاط	المعلمة	فترات البرنامج اليومي /التاريخ				
			الحلقة	اللعب الخارجي	الوجبة	العمل في الأركان	اللقاء الأخير

٢ــ سجل الملاحظات على دفاتر التحضير:

يسجل فيه ملاحظات المديرة على دفاتر تحضير الدروس اليومي للمعلمات من حيث استيفاء المعلمة لخطوات الدرس، وملاحظاتها عن سير المعلمة مع توزيع الوحدة وتسجيل توجيهاتها وإرشاداتها واخذ توقيعها بالعلم في ذلك.

(نموذج من السجل)

اسم المعلمة: ....

الوحدة: ....

التاريخ: ....

	مدى صياغة الأهداف السلوكية	ملاحظات التحضير

٣ــ سجل الأنشطة النموذجية:

يعمل فهرس في أول السجل يوضح فيه العدد المتسلسل، وأسم المعلمة، والبرنـــامج اليـــومي وموضوع النشاط، تاريخه بالنسبة لتسجيل الأنشطة في السجل يتم حسب تاريخ إعداد المعلمة للنشاط. ويمكن استعمال السجل لعدة سنوات.

والنموذج التالي يمثل جدولاً لسجل الأنشطة النموذجية

العدد المتسلسل	أسم المعلمة	البرنامج اليومي	موضوع النشاط	التاريخ

٤ــ سجل الاجتماعات الدورية بالهيئة الإدارية والتعليمية :

أولاً ــ يشمل خطة عامة تدّون في أول السجل.

ثانياً ــ يشمل الأهداف من كل اجتماع.

ثالثاً ــ يشمل كل اجتماع على جدول يوضح أهم نقاط الاجتماع ، وما يســتجد مــن أعمــال أخرى أو توصيات، مع الأخذ توقيعات الموظفات من معلمات وإداريات.

رابعاً ــ يشمل السجل على محضر كل اجتماع، وذلك بتسجيل الأمور المهمة التــي نوقشــت والقرارات والمقترحات، وتدّون أسماء الحاضرات وتوقيعاتهنّ مع ضرورة ذكر التاريخ الذي تم فيه الاجتماع. والنموذج الآتي يوضح جدولاً لمحضر الاجتماعات الدورية بالهيئة الإدارية والتعليمية:

نموذج لسجل الاجتماعات الدورية بالهيئة الإدارية والتعليمية

اليوم والتاريخ	أسماء الحاضرات	موضوع المناقشة	القرارات	المقترحات ا

٥ــ سجل تلخيص التعاميم:

يقتصر السجل على أهم التعاميم وليس حجمها، ولكن يوقع على أصل التعمــيم بعــد إبــلاغ المعنيات به، يسجل فيه رقم وتاريخ التعميم المهم، والجهة الواردة منها،مع تلخيص مـــا ورد بشأنه بصورة وافية لما يحتوي عليه الموضوع.والجدول التالي يمثل سجل تلخيص التعاميم:

نموذج سجل تلخيص التعاميم

الرقم /التأريخ	التعميم الأصلي	الجهة الواردة	تلخيص التعميم	الملاحظات

٦ـ سجل البلاغات الإدارية والنشرات الداخلية:

يستخدم هذا السجل فيما تعممه المديرة على الموظفات من بلاغات مهمة أو تعاميم مهمة، تكتب فيه ملخصاً وافياً للمطلوب تعميمه أو تنفيذه ، مع كتابة اليوم والتاريخ وموضوع التعميم،مع أخذ توقيعات الموظفات على ذلك.والجدول التالي يمثل سجل البلاغات الإدارية:

نموذج سجل البلاغات الإدارية والنشرات الداخلية

اليوم / التأريخ	موضوع البلاغ	الجهة المُبلغة	الملاحظات

٧ ـ سجل توزيع الأعمال على الموظفات:

يوضح في هذا السجل أهم السجلات المكلفة بها الموظفة مع توضيح عمل ومهام كل موظفة حيث يشمل جميع موظفات الروضة من المعلمات والإداريات والمستخدمات مع أخذ توقيع كل موظفة بالعلم على ذلك. والجدول التالي يمثل هذا السجل:

نموذج سجل توزيع الأعمال على الموظفات

التاريخ	الاسم	المؤهل العلمي	عمل ومهام الموظفة	الملاحظات

٨ ـ سجل الملاحظات على الأعمال التي تقوم بها الإداريات:

تخصص صفحة أو صفحات لكل إدارية يشمل أسم الإدارية واليوم والتاريخ والملاحظات حول عمل الإدارية وكتابة التوجيهات والإرشادات لها ليتم متابعة تنفيذها بعد ذلك مع أخذ توقيع الموظفة، والجدول التالي يمثل هذا السجل:

نموذج سجل الملاحظات على الأعمال التي تقوم بها الإدارة

اليوم والتاريخ	أسم الإدارية	عمل الإدارية	الملاحظات	التوجيهات	الملاحظات

٩ـ سجل العُهد على الموظفات:

يسجل في السجل العُهد الموزعة على الموظفات من إداريات ومعلمات، حيث يتم توزيع العُهد بمحاضر استلام وتسليم من قبل الإدارة والمعلمات. والنماذج التالية تمثل هذه السجلات:

نموذج سجلات العهد على الموظفات

١ــ قسم عُهدة الكتب (الوحدات التعليمية الموجزة والمفصلة).

اليوم والتاريخ	اسم الموظفة	أسماء المواد المُستلمة	الملاحظات

٢ــ قسم عُهدة الأركان التعليمية ويصنف لكل ركن (المواد والأدوات والأجهزة).

اليوم والتاريخ	اسم الموظفة	مواد الأركان المستلمة	الملاحظات

٣ــ قسم عُهدة الفصل من أثاث وألعاب.

اليوم والتاريخ	اسم الموظفة	الأثاث المستلمة	الألعاب المستلمة	الملاحظات

١٠ــ سجل الأنشطة:

يشمل السجل على فهرس يوضح فيه أسم النشاط و ونوع النشاط، وتــاريخ تنفيــذ النشــاط، ومكان التنفيذ، وأهداف النشاط، ويمكن تصنيف الأنشطة إلى أنشطة حــرة وأنشــطة متعلقــة بالمنهج.ويكون ملخص النشاط من حيث كان في أية وحدة أو في أية مناسبة ،وأهداف النشاط وأيضاً كتابة التاريخ واليوم. والجدول التالي يمثل سجل الأنشطة:

نموذج سجل الأنشطة

اليوم والتاريخ	اسم النشاط	أنواع الأنشطة حــــرة/متعلقـــة بالمنهج	أســــــــــم الوحدةأوالمناسبة	هـــــدف النشاط	مكان النشاط	نتائج النشاط

١١ ــ سجل الأيام والأسابيع للمناسبات الوطنية والدينية :

يسجل فيه التالي:

١ــ جدول عام للمناسبات التي تشارك فيه الروضة مع توضيح هذه المناسبات.

٢ــ الخطة العامة التي ستنفذها الروضة.

٣ ــ الأسابيع والأيام الوطنية والدينية من خلال التعاميم التي ترد من الجهات العليا وحســب التاريخ المحدد . والجدول التالي يوضح هذا السجل :

نموذج سجل الأيام والأسابيع للمناسبات الوطنية والدينية

اليوم والتاريخ	اليوم الوطني	اليوم الديني	الملاحظات

١٢ــ سجل الوقائع اليومية:

يسجل في هذا السجل عدد الحاضرات والغائبات من الموظفات والأطفال، كما يسجل به أيضاً الزائرات اللاتي زُرْن الروضة في ذلك اليوم من المشرفات أو مسؤولات الصحة المدرسية أو خلافه، ثم ما صادف الروضة من مشكلات خلال اليوم الدراسي والإجراءات التي اتخذت حيال ذلك. والجدول التالي يمثل سجل الوقائع اليومية:

نموذج سجل الوقائع اليومية

اليوم والتاريخ	الحاضرين(موظفة،طفل)	الغائبين(موظفة،طفل)	أسم الزائرة/عملها	نوع المشكلة	الإجراءات لحل المشكلة

١٣ــ سجل تخطيط الوحدات التعليمية:(هذا السجل قد تم توضيحه في مجال التخطيط)

١٤ــ سجل تقويم الطفل:(هذا السجل قد تم توضيحه في مجال التقويم)

١٥ــ سجل زيارة مشرفة رياض الأطفال:

على المديرة متابعة ما سُجل في السجل من توجيهات وتعليمات لموظفات الروضة من إداريات ومعلمات وعلى المديرة التوقيع على الزيارات وأيضا توقيع المعلمات.مع ضرورة اطلاع المعلمة أو الإدارية على ملف زيارة مشرفتها في حالة غيابها أو تمتعها بإجازة خاصة وذلك للعلم. والنموذج التالي يوضح جدولاً سجل زيارة مشرفة الروضة:

نموذج سجل زيارة مشرفة رياض الأطفال

اليوم والتاريخ	أسم المشرفة	الملاحظات	أسم المعلمة	التوجيهات والتعليمات	الملاحظات

١٦ــ سجل الدوام الرسمي:

يستعمل سجل جاهز موضح فيه البيانات التالية: اليم والتاريخ، اسم الموظفة، وقت الحضور، وقت الانصراف، والتوقيع. والنموذج التالي يوضح جدولاً لسجل الدوام الرسمي نموذج سجل الدوام الرسمي

اليوم والتاريخ	أسم الموظفة	وقت الحضور	وقت الانصراف

١٧ــ سجل أحوال الموظفات:ــ

تخصص في هذا السجل صفحة لكل موظفة من موظفات الروضة في العام الدراسي، يتكون من: اليوم والتاريخ ،الاسم الرباعي للموظفات، المؤهل العلمي،الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية ،الحالة الاجتماعية ،الحالة الاقتصادية .

(يعاد كتابة أحوال الموظفات في كل فصل دراسي لما يطرأ من تعديل للموظفات المستجدات في الروضات) والنموذج التالي يوضح جدولاً لسجل أحوال الموظفات:

نموذج سجل أحوال الموظفات

اليوم والتاريخ	الاسم الرباعي	المؤهل العلمي	الدرجة الوظيفية	سنوات الخبرة	الدورات التدريبية	الحالة الاجتماعية	الحالة الاقتصادية	الملاحظات

١٨ــ سجل حصر غياب الموظفات:

يخصص صفحة لكل موظفة من موظفات الروضة في العام الدراسي،تتكون كل صفحة من:

الرقم المتسلسل/....... .أسم الموظفة/........... .وظيفتها/........... .

إجازة مرضية			إجازة اضطرارية		إجازة أمومة			إجازة استثنائية			بدون عذر	
عدد الأيام	التقرير الطبي		عدد الأيام	التاريخ	المدة	التاريخ		المدة	التاريخ		عدد الأيام	التاريخ
	الرقم	اليوم				من	إلى		من	إلى		

١٩ــ سجل ملفات الموظفات :

يجهز لكل موظفة سواء كانت إدارية أو معلمة أو مستخدمة ملف خاص ويكتب عليه بخط واضح أسم الموظفة ويحفظ في الحاسوب والرجوع إليه عند الحاجة. وكل ملف يتكون من: أخر مؤهل دراسي، قرار التعيين، خطاب المباشرة، صورة من هوية الأحوال أو بطاقة العائلة، شهادات الدورات التدريبية إن وجدت، أوراق خاصة(صور التقارير الطبية، صور طلب الإجازات الاضطرارية). ولابد أن يحتوي الملف على فهرس بالمحتويات ويتطابق العدد المتسلسل مع تسلسل المحتوى. والنموذج التالي يمثل جدولاً لسجل ملفات الموظفات:

نموذج سجل ملفات الموظفات

المؤهل الدراسي	قرار التعيين	خطاب المباشرة	صورة بطاقة العائلة	شهادة الدورة التدريبية	بطاقة أحوال الموظفة	صور التقارير والإجازات

٢٠ــ سجل المصروفات المالية: يمثل النموذج التالي جدولاً لسجل المصروفات المالية :

نموذج سجل المصروفات المالية

اليوم والتاريخ	أموال البيئة التربوية	أموال الأركان التعليمية	أموال الخاصة بالإدارة	أسم المحضر	فواتير الصرف	الملاحظات

٢١ــ سجل الاحتياطي لفترات البرنامج اليومي:

يمثل النموذج التالي جدولاً لهذا السجل يمكن رجوع مديرة الروضة إليه لدى الحاجة:

نموذج سجل الاحتياطي لفترات البرنامج اليومي

الفصل	الفترة	أسم المعلمة الغائبة	أسم المعلمة البديلة	الملاحظات

٢٢ــ سجل الأطفال المستجدين:

يستخدم هذا السجل منذ بداية كل عام دراسي وتستخدمه المديرة لتسجيل الأطفال الجدد، والنموذج التالي يمثل استمارة خاصة عند تسجيل لطفل في الروضة .

أسم الطفل رباعياً.......................................

مكان وتاريخ الميلاد...................................

الصف في العام الدراسي...........................

الجنسية.....................

أسم والد الطفل....... ....عمله............هاتفه............

أسم ولي الأمر.............قرابته..................عمله...........هاتفه.....

أسم الوالدة..................عملها..........هاتفها.................

عنوان المسكن..............................الهاتف..................

عدد الإخوة والأخوات:إناث.....ذكور......ترتيب الطفل بين أخوته..........

هل لدى الطفل أخ أو أخت في الروضة؟.......

الأمراض التي أصيب بها قبل دخوله الروضة...................

التطعيمات التي أخذها قبل دخوله الروضة:

الثلاثي ، شلل الاطفال ، النكاف ، الحصبة ، الحصبة الألمانية ،جرعة منشطة،

ملاحظة: وضع علامة صح أو خطأ على كل تطعيم.

نوعية الحساسية لأي طعام...... لأي دواء.........

توقيع ولي الأمر.................

الاسم...........

٢٣ــ سجل حضور وغياب الأطفال: تسجل أسماء الأطفال رباعياً وتخصص صفحة مستقلة لكل فصل دراسي، بحيث تسجل جميع الفصول الدراسية مع تسمية كل فصل بأسماء المستويات مثل• مستوى الأول ــ مستوى الثاني ــ مستوى الثالث).، تسجل أيام الأسبوع وتواريخها بما في ذلك الخميس والجمعة ،وفي نهاية كل شهر تجمع أيام الغياب وتوضع الملاحظات حول غياب الطفل.

والنموذج التالي يمثل جدولاً لسجل حضور وغياب الأطفال:

نموذج سجل حضور وغياب الأطفال

التسلسل	أســم الطفل	الفصل	الأحد التاريخ	الاثنين التاريخ	الثلاثاء التاريخ	الأربعاء التاريخ	الخميس التاريخ	الجمعة (عطلة)	السبت (عطلة	الملاحظات
١	ــ	مستوى أول	ح	ح	غ	ح	ح	ــ	ــ	ــ

٢٤ــ سجل قيد الأطفال وقد يشتمل أيضاً على أحوال الأطفال: دُون فيه أسماء الأطفال كاملة وأسماء أولياء أمورهم وجنسياتهم وعناوينهم وتاريخ ميلادهم وأرقام هواتفهم ووسيلة انتقالهم. وبإمكان مديرة الروضة الرجوع إلى هذا السجل عند الحاجة، والنموذج التالي يمثل جدولاً لسجل قيد الأطفال:

نموذج سجل قيد الأطفال

التسلسل	أسم الطفل الرباعي	أســم ولــي الأمر	الجنسية	العنوان	تــــاريخ ميلاده	رقــم الهاتف	وسيلة النقل	الملاحظات

٢٥ **ــ سجل توزيع الأطفال على الفصول:** يسجل في هذا السجل أسماء الأطفال لكل فصل على حدة، مع كتابة أسم الطفل رباعياً،وأسم الفصل حسب المستويات، وبإمكان المديرة الرجوع إلى هذا السجل عند الحاجة،والنموذج التالي يمثل جدولاُ لسجل توزيع الأطفال على الفصول: نموذج سجل توزيع الأطفال على الفصول

التسلسل	أسم الطفل الرباعي	أسم الفصل	الملاحظات

٢٦ــ سجل الوارد :ــ يبدأ السجل من بداية كل عام دراسي، وعند استلام أي تعميم أو خطاب يسجل عليه تاريخ الورود، وهو تاريخ اليوم الذي ورد فيه الخطاب أوالتعميم، ورقم الوارد هو الرقم المتسلسل لسجل الوارد، ويتم التسجيل في سجل الوارد حسب الحقول الموضحة في النموذج التالي: نموذج سجل الوارد

العـــــدد المتسلسل	الرقم	التاريخ	الجهة الوردة منها	جهة صدوره	موضوعه	عدد المرفقات

٢٧ــ **سجل الصادر** : يبدأ السجل من بداية كل عام دراسي، وتحرر جميع الخطابات من أصل وصورة ويُبعث الأصل وتُحفظ الصورة في الملفات. ويتم التسجيل في سجل الصادرة على حسب الحقول التي في النموذج التالي:

نموذج سجل الصادر

العدد المتسلسل	القسم المُعد للمعاملة	الرقم	التاريخ	الجهة الصادرة إليها	تاريخ صدورها	موضوعها	عدد المرفقات	الجواب الوارد

٢٨ــ سجل إعداد الوجبة حيث يشتمل على أنواع الوجبة الأسبوعية لكل شهر.

٢٩ــ سجل خاص بالمصروفات التي تصرف على تغذية الأطفال شهرياً.

٣٠ــ سجل خاص بالمصروفات الإضافية كالحفلات والضيافة والهدايا.

وهناك معلومات مهمة حول تامين الوجبات الغذائية للأطفال على مديرة الروضة الإلمام بها وحفظها حاسوبياً وتتجلى هذه المعلومات في الأمور التالية:

١ــ تامين المواد الغذائية اللازمة لوجبة الأطفال بما يتناسب مع حاجات المرحلة العمرية .

٢ــ عمل قائمة أسبوعية عن أنواع الوجبات المقدمة للأطفال خلال الأسبوع وتقديمها للمديرة لاعتمادها والتوقيع عليها.

٣ــ تحضير الوجبة يومياً والإشراف على توزيعها على الأطفال.

٤ــالإشراف على ضيافة أولياء الأمور والزائرات، وتوزيع الهدايا على الأطفال في المناسبات المختلفة.

٥ــالتفاهم مع المديرة في تحديد الوجبة حسب الوحدات التعليمية التي تحتاج إلى إعداد وجبات مناسبة للوحدة. عمل سجل موحد لهذه السجلات الثلاث والنموذج التالي يمثل جدولاً هذه السجلات:

اليوم والتاريخ	نوع الوجبة للأطفال	الفصل	عدد الأطفال المستفيدين	أسم المعلمة المشرفة	الهدايا	المناسبات	الضيافة	المناسبات

التقويم :ــ يتم التقويم من قبل الباحثة من خلال طرح أسئلة للمديرات حول مفهوم مهارة التنظيم ،وأهميته، وأهدافه، والمهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة لهذه المهارة في ضوء تكنولوجيا المعلومات، بعدها تلقت إجابات متنوعة من قبل المتدربات للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ــ المخرجات : كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي أكثر فاعلية ، وارتفاع مستوى مهارة التنظيم الالكتروني ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة ، والوصول إلى الهدف المنشود منه وعلى توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في مهامها التنظيمية في الروضة .

ــ المهارة الفنية التخصصية في (التوجيه) الالكتروني:ــ

أ ــ المدخلات : حاجة مديرة الروضة إلى مهارة التوجيه الالكتروني التي تتضمن:

١ــ معرفتها بمفهوم مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ معرفتها بأهمية مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ إكسابها أهداف مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ إلمامها بالمهام الواجب توافرها في مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ معرفتها استخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة التوجيه.

ب ــ العمليات : وتتضمن الخطوات الإجرائية المتبعة لغرض تطوير مهارة التوجيه لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء تكنولوجيا المعلومات ،وتنفيذ هذه الخُطوات من خلال محاضرة الباحثة للمديرات المتدربات حول مفهوم التوجيه ، وأهميته ، وأهدافه ، والمهام الواجب توافرها لدى المديرات في مهارة التوجيه ، ومن ثم تلقت الإجابات بطريقة المناقشة المخططة والتوصل إلى تحديد مفهوم مهارة التوجيه في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

إن مهارة التوجيه تمثل مرحلة متقدمة في مسرح العمل التربوي، وتعكس معاني تدل على متابعة العمل المدرسي بصورة أكثر قبولاً، فأصبحت تعني التصحيح وليس التجريح والإرشاد بدلاً من تصيد الأخطاء. وتُعَّرف بأنها : عملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه بغية مساعدتهم لتحقيق الكفاية في عملهم وحثهم على أدائها في جو ودي يبعث على الحماس ويدفع بهم للعمل الدؤوب النابع من الرضا الشخصي . تم توضيح أهمية مهارة التوجيه لمديرات رياض الأطفال ، وان عدم امتلاك مديرة الروضة لهذه المهارة سيؤدي إلى انعكاسات سلبية على الأطفال منها: الإهمال في أداء أي عمل وعدم احترام الكبير والصغير والعدوانية مع الآخرين وإتلاف الموارد العامة . وامتلاكها لمديرة الروضة يساعدها على انتشار السلوكيات الإيجابية مثل تشجيع المبادأة والإبداع والابتكار وتوافر مشاعر الأمن والارتياح لديهم وتوافر أُسس الثقة بين الأطفال والمعلمات من جهة وبين الأسرة والروضة من جهة أُخرى .ناقشت الباحثة المديرات المهام الواجب توافرها لديهنّ في مهارة التوجيه مستعينة بذلك جهاز الحاسب تحت إشراف الباحثة ، وتمَ اختيار (فابل) خاص بهذه المهارة وطباعتها على إل( ) (Word بشكل جدول يتمّ اختياره من قبل المديرات وتدريبهن على :

ــ كيفية توصيل التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا وتبليغ العاملين عنها من خلال وسـائط الاتصال المتعددة .

ــ توجيه المعلمات في الروضة نحو أساليب التوجيه الجيد مع الأطفـال وفـق احتياجـاتهم الخاصة والاستعانة بالحاسوب كمعطيات تربوية ، وتقديم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية في ضوء المعطيات التكنولوجية .

ــ تشجيع المعلمات على النمو المهني من خلال إشراكهنّ بدورات تدريبية منظمة حاسوبياً ــ تقديم الوصايا للمعلمات بالوسائل التعليمية الهادفة للأطفال في ضوء التقنيات الحديثة .

ــ توصيل التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا وتبليغ العاملين عنها مـن خـلال وسـائط الاتصال المتعددة مثل(شفوياًعبرمكبر الصوت، وبصورة تعليمات مكتوبة،أو الكلام الشفهي)

ــ تقديم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية الكترونياً.

ــ توصية المعلمات بالوسائل التعليمية الهادفة للأطفال في ضوء التقنيات الحديثة .

التقويم :ــ يتم طرح أسئلة من قبل ا لباحثة للمديرات حول مفهوم مهارة التوجيه ،وأهميته، والمهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة لهذه المهارة باستعانة الحاسب، بعـدها تلقـي إجابات متنوعة من قبل المديرات للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ــ المخرجات : كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي أكثر فاعلية ، وارتفاع مستوى مهارة التوجيه الالكتروني لديهن ومستوى الاعتمـاد علـى نظـم المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود ، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في أدائهن المهني .

<u>ــ المهارة الفنية التخصصية في (الرقابة) الالكترونية :ــ</u>

أ ــ المدخلات : حاجة مديرة الروضة إلى مهارة الرقابة الالكترونية التي تتضمن:

١ــ معرفتها بمفهوم مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ــ معرفتها بأهمية مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ــ إكسابها أهداف مهارة الرقابة وأنماطها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ــ إلمامها بالمهام الواجب توافرها في مهارة الرقابة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ــ معرفتها باستخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية في مهارة الرقابة.

ب ــ العمليات:ــ وتتضمن الطرائق والأساليب الإجرائية لتطوير مهارة الرقابة لدى مـديرة الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات ،وتم تنفيذ هذه الخُطوات من خلال المحاضرة التي ألقتها الباحثة على المديرات المتدربات عن مفهوم الرقابة ، وأهميته ، وأهدافه ، وأنماطـه ، والمهام الواجب توافرها لدى المديرات في ضوء تكنولوجيا المعلومات .

بطريقة المناقشة المخططة توصلت الباحثة إلى تحديد مفهوم هذه المهارة بوجه عام إلى أنّها: متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة مع تحديد أسباب الانحراف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لإصلاح الاعوجاج والانحرافات بعد كشف الأخطاء وسوء التصرف والتقصير والانحراف والفساد ، وبعد متابعة الأداء . كما اتضحت أهمية مهارة الرقابة لدى المديرات حيث تعد عنصر حيوي له أهميته في أداء الجهاز الإداري في كافة العمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه.. الخ) . وتمثلت أهمية الرقابة في:ــ

ــ التأكد من أنّ الخطط قد تحققت أو أنّها في سبيلها للتحقق.

ــ تفيد في تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.

ــ تحقيق المراجعة الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية والإدارية للمديرات مما توجب المراجعة والمعالجة.

ــ مراجعه وسائل الاتصال والتأكد من صلاحيتها الفنية .

ــ كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعية في كافة أنشطة الروضة ، أي شمولية الرقابة في المجالات المختلفة (الرقابة على تحقيق الأهداف العامة والفرعية والرقابة على السياسات المقررة ، وعلى فاعلية التنظيم ، وفاعلية أداء الأفراد) مما يحقق منع وقوع الأخطاء ، ومنع تكرارها باتخاذ إجراءات العلاج على وجه السرعة مع تحقيق الإصلاح الإداري بهدف معاونة الأفراد على حل مشكلاتهم ، ورفع كفاءة أداءهم .

أما الهدف من مهارة الرقابة فهي التأكيد إن كل ما يتم في الروضة يتم وفق الخطط المحددة المرسومة من قبل المديرة بهدف تطوير العملية التربوية في ضوء تكنولوجيا المعلومات. عرضت الباحثة للمديرات المتدربات المهام الواجب توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في مهارة الرقابة مستعينة بجهاز الحاسوب ، وتمَ اختيار (فايل) خاص بهذه المهارة وتنظيم تلك المهام بشكل جدول تم اختياره من قبل المديرات للتدريب على :

١ــ كيفية الإشراف على البرامج والأنشطة الأسبوعية للروضة وفق منهج الروضة المدون حاسوبياً لدى كل روضة.

٢ــ الإشراف على الأثاث ونظافة مرافق ومستلزمات الروضة ونظافة المبنى باستمرار وفق التعليمات المحدد حاسوبياً.

٣ــ كيفية توجيه المعلمات إلى مراعاة الفروق الفردية لدى أطفال الروضة من خلال المعايير المتّبعة لدى إدارات الرياض والمخزّنة حاسوبياً .

٤ــ مساعدة المعلمات على فهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال من خــلال الــنظم المعلوماتية والمخزّنة حاسوبياً ،وتقديم المقترحات المناسبة للمعلمات لتعزيز البرامج التربوية في ضوء المعطيات التكنولوجية.

أثارت الباحثة سؤالاً يمكن الإجابة عليه بطريقة (عصف الدماغ) حسب خبــرة المــديرات الإدارية عن : ماهية الأنماط الرقابية التي يتم استخدامها من قبل المديرات ؟

تلقت الباحثة إجابات متنوعة حول أنماط الرقابة، ولكنها اقتصرت على خمسة أنماط لعمليــة الرقابة شملت:

١ــ الرقابة المستمرة الموجهة:وهي توقع حدوث الانحرافات وتوجيه إجراءات تصحيحها.

٢ــ الرقابة المرحلية: وتُقسم الخطة إلى مراحل تتم الرقابة بعد انتهاء كل مرحلة .

٣ــ الرقابة بعد التنفيذ: وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة بمقارنة النتــائج النهائيــة الفعليــة بالمعايير الموضوعة والمحددة مسبقاً.

٤ــ الرقابة الداخلية: وهي الرقابة الذاتية التي تتم على الأشخاص والأعمال ويقوم بها الجهاز الرقابي نفسه.

٥ــ الرقابة الخارجية : وتقوم بها جهات لا تنتمي إلى الروضة عضــوياً ،أي مــن خــارج الجهاز الإداري للروضة .

وقد طُبعت تلك الأنماط على أل (Word) من قبل المديرات وحُفظت في فايل (الرقابــة) للرجوع إليه عند حاجة مديرة الروضة إليه

١ــ سجل قيد الأطفال الذي يمكن أن يشتمل على معلومات أحوال الأطفال

٢ــ سجل حضور وغياب الأطفال .

١ــ سجل قيد الأطفــال: يدون فيه أسماء الأطفال كاملة وأسماء أولياء أمورهم وجنســياتهم وعناوينهم وتاريخ ميلادهم وأرقام هواتفهم ووسيلة انتقالهم والجدول التالي يوضح ذلك:

نموذج سجل قيد الأطفال

أسم الطفل	أسم ولي أمــر الطفل	الجنسية	العنوان	تاريخ الميلاد	رقم الهاتف	وسيلة الانتقال

٢ــ سجل حضور وغياب الأطفال : والنموذج التالي يوضح كيفية عمل جــدول حاســوبياً لسجل خاص بحضور وغياب الأطفال:

نموذج سجل حضور وغياب الأطفال

أسم الطفل	اليوم والتاريخ	الفصل	الحضور والغياب	الملاحظات

التقويم :ـــ يتم طرح أسئلة من قبل ا لباحثة للمديرات حول مفهوم مهارة الرقابة وأنماطها ،وأهميتها، وهدفها، والمهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة لهذه المهارة باستعانة الحاسوب، بعدها تلقي إجابات متنوعة من قبلهنّ للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ـــ المخرجات : كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي أكثر فاعلية ، وارتفاع مستوى مهارة الرقابة لديهن ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود ، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في أدائهن المهني .

ـــ المهارة الفنية التخصصية في(التقويم) الالكتروني: ـــ

أ ـــ المدخلات : حاجة مديرة الروضة إلى عملية التقويم الالكتروني التي تتضمن:

١ـــ معرفتها بمفهوم مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ـــ معرفتها بأهمية مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ـــ إكسابها أهداف مهارة التقويم وأنماطها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ ـــ إلمامها بالمهام الواجب توافرها في مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٥ ـــ معرفتها بكيفية توظيف الحاسوب في تنفيذ بعض المهام الإدارية في مهارة التقويم.

ب ـــ العمليات :ـــ

وتضمنت الخطوات والأساليب الإجرائية لتطوير هذه المهارة لدى المديرات المتدربات في ضوء تكنولوجيا المعلومات ،وتُم تنفيذ هذه الخُطوات من خلال المحاضرة التي ألقتها الباحثة للمديرات المتدربات عن مفهوم التقويم ، وأهميته ، وأهدافه ، وشروطه ، والمهام الواجب توافرها لدى مديرات رياض الأطفال في مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات. وبطريقة المناقشة المخططة تلقت الباحثة الإجابات ، والتوصل إلى تحديد مفهوم مهارة التقويم في ضوء تكنولوجيا المعلومات بوجه عام ، حيث تُعد من الوظائف الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في مرحلة رياض الأطفال ، كونها عملية تشخيص وعلاج عن طريق اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها ، ومعرفة نقاط الضعف وتلافيها ، والوقوف على تطور نمو الأطفال الشامل ، وتتعهد بتطوير العملية التربوية ككل ، وإعداد المواطن الصالح إعداداً سليماً . لذا فإنّ مديرة الروضة بحاجة إلى ممارسة تلك المهارة وفق أُسس وضوابط تضمن تحقيق أهدافها المنشودة .

قامت الباحثة بتوضيح إستراتيجيات التقويم ، وأدواته ، لأنّ معطيات العصر الحديثة بما فيها من تكنولوجيا وحوسبة المناهج ،واستخدام الشابكة مصدراً مهماً من مصادر التعلم ،تُحتم علينا إتباع استراتيجيات تقويم حديثة تستخدم أدوات مختلفة عن تلك السائدة في مؤسساتنا التي تعتمد على الاختبارات ، حيث يُعد التقويم من أهم البرامج التربوية التي تؤثر في تشكيل

النموذج التربوي ورفع كفايته وفاعليته ، وتحقيق التعلم النوعي المنشود للخروج من الجمود التعليمي القائم على التلقين وحفظ المعلومات واسترجاعها ، إلى حيوية التعلم الناتج عن الاستكشاف والبحث والتحليل ، وحل المشكلات الذي يتطلب توظيف استراتيجيات وأدوات تقويمية داعمة للاختبارات التربوية والتعليمية. ومن هذه الاستراتيجيات (التقويم المعتمد على الأداء ، الملاحظة ، التواصل ،التغذية الراجعة، القلم والورقة) أمّا أدواته فهي(سلّم التقدير اللفظي ، سلّم التقدير العددي ، سلّم التقدير النسبي ، سجل وصف سير التعلم) بعد ذلك قامت الباحثة بتنفيذ النشاط الذي يُعزز استكشاف إستراتيجية التقويم بالأسئلة التالية:

ــ ما المهارات الأساسية التي ستمارسها المديرات؟

ــ كيف نتأكد من أنّ المديرات قد يستفدنّ من الدورات التدريبية؟

ــ ما المجالات التي يشملها التقويم؟

بطريقة العصف الذهني تُجيب المديرات على تلك الأسئلة باستخدام إحدى استراتيجيات التقويم وإحدى أدواته بعد استخدامهن الحاسوب في تسجيل كل ما توصلنّ إليه من حلول على ملف"وورد" مستعينات بإحدى المواقع ا لحاسوبية التالية:

١- استرتيجية التقويم:

(http:www.northern.edu/ASLP/strategies.html)

(http://www.buddyproject.org/ify/teachers/assessment.asp)

٢-أدوات التقويم:

قامت الباحثة بطرح سؤال مباشر للمديرات : ما الأُمور التي يمكن لمديرة الروضة أنْ تقوم بتقويمها في الروضة ؟

بطريقة عصف الدماغ تحاول كل مديرة أن تذكر حالة أو حالتين من الأمور التي يمكن لمديرة الروضة أنْ تقوم بتقويمها بشكل علمي . وبعد الحوار والمناقشة والتصحيح من قبل الباحثة لإجابات المديرات ،قامت الباحثة بكتابة الإجابات الصحيحة على السبورة ،وبعدها تقوم إحدى المديرات بطبعها وتصحيحها ، ثم يتم حفظها حاسوبياً ، ومن هذه الإجابات : تُقوم المديرة برنامج الروضة من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف فيه عند التطبيق الفعلي للمنهج المنظم حاسوبياً. ــ أنْ تُقوَم أداء المعلمات والعاملين في الروضة بأحدث الأساليب التقويمية المُخزنة حاسوبياً .ــ أنْ تُقوم أداء الطفل في الروضة تربوياً وتعليمياً وفق المعايير المحددة مستعينة بالحاسوب. ــ أنْ تُقوَم الخطة الموضوعة للروضة قياساً بالأهداف التربوية المرسومة وفق المنهج المقرر المدون حاسوبياً . وبعد ذلك سألت الباحثة:

ماهي شروط عملية التقويم ؟ تلقت الباحثة العديد من الإجابات في جو يسوده المناقشة والحوار بأنْ تكون مهارة التقويم عملية شاملة للأطفال والمعلمات والإمكانات ، وأنْ تكون

جماعية يشترك فيها كل العاملين بالروضة ، وأنْ تكون عملية التقويم عملية علمية تقوم على أُسس وخطوات علمية صحيحة وأنْ تكون عملية مستمرة منذ تحديد الأهداف حتى نهاية التنفيذ. وتوصلت الباحثة إلى أن شروط التقويم السليم يتم من خلال المحاور التالية:

١ــ الأهداف: أن يكون التقويم مرتبطاً ارتباطا وثيقاً بالأهداف التي تسعى إليها الروضة.

٢ــ الاستمرار: إن التقويم يستمر باستمرار الروضة ،ويلازم كل عمل مهما كان حجمه فهو عملية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف ولدرء الوقوع في الخطأ.

٣ــ الشمول: يجب أن يشمل التقويم جميع عناصر الروضة دون إغفال لأي عنصر فيها إذ يشمل (الأهداف، الخطة، الطفل، المنهاج، الوسائل، المعدات، النقل.. الخ)

٤ــالتعاون المستمر: من الأجدى أن يشترك بعملية التقويم جميع الأشخاص المعنيين، وذلك لان الأحكام الفردية لا يمكن أن تجدي نفعاً، حيث إن ما تراه المجموعة قد لا يراه الشخص بمفرده، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية التقويم الذاتي كجزء مكمل ومدعم لعملية التقويم، وأن الإفراد يميلون إلى هذا النوع من أنواع التقويم.

٤ــ الموضوعية: يجب أن يكون التقويم موضوعياً بعيداً عن الأهواء الشخصية والإحكام الفردية ، ذلك لأن النتائج ستؤثر بلا شك على الخطة العامة للروضة.وكذلك من الضروري فحص سلامة الأدوات والوسائل المستخدمة في التقويم، والتأكد من فاعليتها وجدواها ومدى ثبات المعلومات ومصداقيتها.

أما أساليب تقويم طفل ما قبل المدرسة،فإنه يتعذر قياس تقدم الطفل ونموه بالأساليب والأدوات المستخدمة في المراحل التعليمية النظامية مثل الامتحانات والأسئلة المباشرة والاختبارات،إلا أن باستطاعة مشرفة الحضانة أو معلمة الروضة أن تتابع نمو أطفالها وأن تقوّم هذا النمو مستخدمة أساليب التقويم المناسبة لأطفال ما قبل المدرسة ،مثل الملاحظة وقياس الأداء والقدرة على حل المشكلات في مواقف تعليمية معينة تتمشى ومستوى نمو الطفل. وان عملية تقويم الطفل تمر بالخطوات التالية:

١ــ تسجيل الملاحظات اليومية لسلوك الطفل، وذلك على ضوء الأنشطة التي يمر بها الطفل، وتسجل هذه الملاحظات في دفتر خارجي.

٢ــ تقويم الأطفال في نهاية تنفيذ الوحدة، وذلك بالاستعانة بالاستمارة المرفقة في نهاية كل وحدة تعليمية، ويتم إرسال هذا التقويم إلى أولياء أمور الأطفال مع أنشطة الطفل خلال تنفيذ الوحدة.

٣ــ تقويم نهائي في نهاية الفصل الدراسي، وذلك من خلال إمرار الأطفال بأنشطة تتعلق بالممارسات المراد تقويمها وعلى ضوء الاستمارة المرفقة ،ويتم إرسال هذا التقويم إلى أولياء الأمور في نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني.

والنموذج التالي يمثل سجل تقويم طفل ما قبل المدرسة (طفل الروضة)

بطاقة تقويم طفل الروضة

اسم الروضة : ....**اليوم :**............
اسم المعلمة: ....   **التاريخ :**...........
اسم الفصل : ....
اسم الوحدة : ....
اسم الموضوع : ....

نموذج سجل تقويم الطفل

ت	المهارات	التقويم القبلي			التقويم المرحلي			التقويم النهائي		
أولاً	**مجال نمو المهارات المتصلة بالعضلات الكبيرة.**	نادراً	أحيا ناً	دائماً	نادراً	أحيا ناً	دائماً	نادراً	أحيا ناً	دائماً
١ـ	يمشي على خط دائري.									
٢ـ	يقفز للأمام ١٠ مرات									
٣ـ	يحجل على قدم واحدة ٤ خطوات									
٤ـ	ينطط الكرة ويتلقفها									
٥ـ	يحمل كوباً مملوءاً بالماء.									
٦ـ	يتسلق السلم(جهاز التسلق) بفناء الروضة.									
٧ـ	يثب لمسافة ٦٠ سم.									
٨ـ	يصعد ويهبط السلالم مع تبادل القدمين.									
٩ـ	يحافظ على توازنه وهو يقف على قدم واحدة لمـــدة ٥ ثوان.									
١٠ـ	يمشي على خط دائري.									
ثانياً	**مجال نمو المهارات المتصلة بالعضلات الدقيقة**									
١ـ	يضع الأشياء الصغيرة في زجاجة.									
٢ـ	يطوي ويثني الورق أفقياً ورأسياً وبميل									
٣ـ	يلضم خرزا في خيط									
٤ـ	يقص ورقاً									
٥ـ	يتحكم بمسك الأقلام الخشبية والفرشاة									
٦ـ	يستطيع أن يمسك ملعقة أو شوكة ويأكل بها									
٧ـ	يعمل أشكالاً بالصلصال									
٨ـ	يضع أزرارا في عروة									
٩ـ	يقص ويلصق بطريق محددة									
١٠ـ	يحاكي بناء بوابة بالمكعبات الصغيرة									
ثالثاً	**المجال المعرفي**									

١ـــ	يشير ويُسمي من٤ــ٦ ألوان									
٢ـــ	يطابق صور لأشياء المألوفة(حذاء، شــراب، قــدم ،تفاحة،برتقالة، موزه،قلم)									
٣ـــ	يعد غيباً من ١ــ١٠ بالتسلسل									
٤ـــ	يذكر الاسم المفقود									
٥ـــ	يشير إلى صور النهار والليل									
٦ـــ	يميز الملمس الخشن من الناعم									
٧ـــ	يستطيع التحدث عن الأمس وعن اليوم وعن الغد									
٨ـــ	يستطيع تتبع طريقة في متابعة بسيطة التركيب									
٩ـــ	يميز بالنظر بين الأقل والأكثر									
١٠ـــ	يرتب الأشكال من الأصغر إلا الأكبر									
١١ـــ	يتعلم من خلال الملاحظة والاستماع للكبــار كمــا يتعلم من خلال الاستكشاف									
رابعاً	**مجال نمو اللغة** **أ ــ(الاستقبال والإرسال)**									
١ـــ	يعبر عن معاني الكلمات بالحركة									
٢ـــ	يذكر استعمال بعض الأشياء المألوفة									
٣ـــ	يعيد جملة من ١٢ مقطع									
٤ـــ	يذكر وظيفة الحواس									
٥ـــ	يفهم بعض الصفات(مثل جميل ،أجمل...)									
٦ـــ	يجيب عن ثلاثة أسئلة بخصوص الحاجات الجسمية									
٧ـــ	يسأل أسئلة الاستفهام متى؟ كيف؟ أين؟ لماذا؟									
٨ـــ	يتحدث عن أشياء حدثت بالماضي ويميز بينها وبين الحاضر									
٩ـــ	يذكر الضد (عكس الكلمة)									
١٠ـــ	يستخدم صيغة المؤنث والمذكر بشكل سليم									
١١ـــ	يستخدم جملاً من فعل وفاعل أو أسم وخبر									
١٢ـــ	يتلاعب بالألفاظ ويخترع بعض الكلمات التي لهــا أصوات مشابهة لأصوات التي يسمعها									
١٣ـــ	يستخدم صيغة الجمع بين جملتين									
	ب ــ مهارات ما قبل الكتابة									
١٤ـــ	يحتفظ بالورقة في مكانها باليد الأخرى وهو يرسم									
١٥ـــ	يمسك فرشاة الرسم بالإبهام والأصـــابع بــدلاً مــن قبضة اليد									
١٦ـــ	يرسم شخص جسمه من جزأين									
١٧ـــ	ينسخ شكل المربع وإشارة									

خامسا	**مجال الاعتماد على النفس وخدمة الذات**									
١ــ	يغرف الطعام لنفسه									
٢ــ	يلبس الحذاء في القدم الصحيحة ويربطه									
٣ــ	يغسل يديه عند الحاجة دون تنبيه من أحد									
٤ــ	يغسل أسنانه دون مساعدة.									
٥ــ	يطعم نفسه بالملعقة(يمسكها بأصابعه)									
٦ــ	ينظف نفسه بع استخدام الحمام.									
٧ــ	يغسل وجهه وينشفه.									
٨ــ	يلبس ملابسه بمساعد بسيطة(في تزرير الزراير أو عقد الأربطة خاصة من الخلف)									
٩ــ	يحافظ على نظافة المكان الذي يتواجد فيه.									
١٠ــ	يعتني بشكله وهندامه.									
١١ــ	يعيد الأشياء إلى أماكنها بعد الانتهاء منها									
١٢ــ	يحافظ على ممتلكاته الشخصية ويسأل عنها عندما يفقدها.									
١٣ــ	يميل إلى النظام في العمل.									
سادساً	**مجال نمو الشخصية والعلاقات الاجتماعية**									
١ــ	يشعر بالاطمئنان والأمان في الروضة(يندمج في									
٢ــ	الأنشطة يعد وصوله للروضة بعشر دقائق.									
	لا يزعجه وجود غرباء.									
٣ــ	يطلب المساعد من الكبار عند الحاجة.									
٤ــ	يظهر عليه الهدوء (غير قلق).									
٥ــ	يظهر الرضا لما يقوم به من إنجاز.									
٦ــ	يعتذر عندما تصدر منه إساءة لغيره دون قصد.									
٧ــ	يقول(شكراً) مقابل خدمة أو مجامله.									
٨ــ	لا يعاني من ميل للعزلة أو الانطواء.									
٩ــ	يحن التعبير عن مشاعره وأحاسيسه بدون مبالغة في الانفعال.									
١٠ــ	يعرف سنه.									
١١ــ	يعرف أسماء أخوته ووالديه.									
١٢ــ	يلقي التحية عند دخوله الفصل أو أي مكان.									
١٣ــ	يقول(من فضلك) أو(لو سمحت) عند طلب شيء									
١٤ــ	ما.									
١٥ــ	يحافظ على القوانين البسيطة في اللعب.									
١٦ــ	ينتظر دوره في الكلام أو اللعب.									
١٧ــ	يتقبل التعليمات ويلتزم بها.									
	يدعوا للانتباه لما يؤذيه.									

ـ أما النموذج التالي فإنه يمثل سجل تقويم الأداء الوظيفي لمعلمة الروضة التي تقوم المشرفة أو المديرة بتقويمها، حيث إنها تعطي صورة واضحة عن المعلمة المراد تقويمها:

بطاقة تقويم معلمة رياض الأطفال

اسم الروضة : .... **اليوم :**...........

اسم المعلمة: .... **التاريخ :** ....

اسم الفصل : ....

اسم الوحدة : ....

اسم الموضوع : ....

نموذج سجل تقويم الأداء الوظيفي لمعلمة الروضة

الاسم / ....

الروضة / ....

العنصر	السلوك الموضح له	الدرجة والتقديرات			
		م	م	م	ق
الالتزام باستخدام اللغة العربية	١)كتابة استمارة التحضير بلغة صحيحة خالية من الأخطاء النحوية والإملائية. ٢)وضوح الصوت وإخراج الحروف من مخارجها الصحيحة. ٣) الحرص على استخدام المفردات العربية بدلاً من الأجنبية. ٤)الحرص على تقديم بطاقات الحروف والكلمات بخط واضح والنطق الصحيح لها. ٥) التحدث مع الأطفال بلغة سليمة خالية من النبرات العصبية	٦			
الحرص على تنظيم الأنشطة المدرسية وتنفيذها	١)المشاركة في جميع المناسبات الوطنية والدينية. ٢) تنظيم وتنفيذ أنشطة متعلقة بالمنهج المطور.	٥			
الاهتمام بالنمو المعرفي	١) مدى الالتحاق بالدورات المختلفة لتحسين مستوى الأداء. ٢) حضور الندوات واللقاءات التربوية والزيارات الميدانية. ٣) المساهمة في حلقات التوعية داخل الروضة وخارجها. ٤) الاطلاع على النشرات والتوجيهات المتعلقة بالطفل والمنهج.	٥			
المحافظة على أوقات الدوام	١)الحضور والانصراف في الوقت المحدد. ٢)التقيد بالتوجيهات والتعليمات الخاصة بالإجازات والأذونات. ٣)التقيد بجدول المناوبة وتنظيم دخول وخروج الأطفال.	٧			
الالتزام الأسس التربوية في إعداد الأنشطة وتطبيقها	١)مراعاة صياغة الأهداف الإجرائية السلوكية. ٢) القدرة على صياغة الأسئلة بطريقة صحيحة ومتنوعة. ٣) الاهتمام بأسئلة الأطفال وإجاباتهم. ٤) مراعاة خصائص الطفل العمرية في إعداد الأنشطة وتنفيذها.	٧			
التمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها	١) التنويع في أساليب عرض الأنشطة. ٢) ترابط وتسلسل الأفكار إعداداً وتطبيقاً. ٣) القدرة عل اكتساب الطفل ممارسات ومهارات مناسبة لتحقيق التعلم الذاتي .	٧			

الاهتمام بالتقويم المستمر ومراعاة الفروق الفردية	١) تنظيم البيئة التربوية بما يتناسب مع خصائص الطفل العمرية. ٢) تشجيع وتنمية ميول وهوايات الأطفال بأسلوب تربوي. ٣) كتابة تقويم وتقارير بجمل واضحة ودقيقة.	٧				
توزيع المنهج وفق الزمن	١)تخطيط المنهج للوحدات المفصلة والموجزة. ٢) تنفيذ الأنشطة الحرة والأنشطة المتعلقة المنهج.	٤				
استخدام الوسائل التعليمية	١) الاهتمام بالوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة النشاط. ٢) مناسبتها لموضوع النشاط. ٣) استخدامها في الوقت المناسب واستفادة الأطفال منها	٤				
المهارة في عرض الدروس وإدارة الفصل	١) صحة المعلومات العلمية والإلمام بها . ٢) إعطاء الطفل فرصة للتعبير عن ذاته . ٣) تحقيق حاجات طفل مرحلة الروضة .	٥				
مستوى تحصيل الأطفال العلمي	١) تمكن الأطفال من الوحدة العلمية . ٢) تنفيذ بطاقات التقويم (اليومي، الأسبوعي، نهاية الوحدة، السنوي. ٣) الاهتمام بالأطفال وتقبل آرائهم ومناقشتهم وتدعيم أقوالهم.	١٠				
التطبيقات والواجبات والعناية بتصحيحها	١) مناسبة التمارين الإدراكية لمستوى الأطفال العمرية . ٢) الاهتمام بأعمال الأطفال وعرضها .	٥				
السلوك العام	١) الالتزام بالزى الموحد المحتشم المناسب . ٢) الاهتمام بتصحيح أخطاء الأطفال بأسلوب تربوي .	٤				
تقدير المسؤولية	١) الاستعداد للمساهمة في أي عمل يخدم الطفل . ٢) الاستجابة لأي عمل تكلف بها داخل وخارج الروضة . ٣) الالتزام بواجبات العمل وفق ما يصدر من توجيهات معممة مع مراعاة الدقة .	٤				
تقبل التوجيهات	١) حسن الاستجابة للتوجيهات والملاحظات وتنفيذها بدقة . ٢) تقبل النقد بصدر رحب والمناقشة الفعالة الإيجابية المنطقية .	٤				
حسن التصرف	١) التعامل بحكمة واتزان في المواقف (العادية ، الطارئة ، الحرجة) . ٢) القدرة على الاستبصار	٤				
الرؤساء	الاحترام ــ التعاون ــ الثقة.	٤				
الزميلات	التعاون مع الجميع على أداء العمل	٤				
الأطفال وأولياء الأمور	التعامل مع الأمهات والآباء لتوطيد العلاقة بين الروضة والمنزل .	٤				
مجموع الدرجات		١٠٠				
التقدير العام						

إن عملية التقويم هي عملية تشخيصية علاجية شاملة متكاملة ومستمرة وملازمة لكل عملية من العمليات الإدارية ، غايتها الحرص على إتقان العمل وإظهاره بالصورة السليمة وتطويره ودعمه وتعزيز نقاط قوته والعمل على حل المشكلات والصعاب التي تعترضه ، وبالتالي فإنه

يشمل كل ما يحتويه المنهج من مبان وتجهيزات ومكتبات ومرافق ، وهيئة إدارية ، وهيئـــة تعليمية ، وطرق تدريس ، ومتعلمين ونشاطات ، وعلاقات ، واتصالات ، وبرامج ، وزيارات ، وأهداف ، ووسائل وغيرهما ، ويكون التقويم وفق معايير وشروط تمكن المقوم من إصدار حكمه وتقديم المقترحات اللازمة ، وأن هناك جوانب جديرة بان تقّوم من قبل إدارة الروضـــة بغرض تطويرها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها ومدى ملاءمتها لأطفال الروضـــة ، وهي المنهج الكامل الذي يحوي الروضة بدءاً بالمبنى والموقع وكل ما يحتويه المنهج وانتهاء بالمواصلات وأساليب السلامة في وصول ومغادرة الأطفال.

التقويم :ـــ يتم طرح أسئلة من قبل ا لباحثة للمديرات حول مفهوم مهارة التقويم الالكتروني ،وأهميته،وشروطه والأمور التي تعمل مديرة الروضة على تقويمها مستعينة ذلك بالسبورة و الحاسب، بعدها تلقي إجابات متنوعة من قبلهنّ للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ـــ المخرجات :

كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي أكثر فاعليـــة ، وارتفـــاع مستوى مهارة التقويم لديهن ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود ، من خلال توظيـــف تكنولوجيـــا المعلومات في أدائهن المهني .

٣ ـــ المهارات الإنسانية (الاجتماعية)في ضوء تكنولوجيا المعلومات :ـــ

قدمت الباحثة الأساس النظري للمديرات والذي تضمن :

(تعريف المهارات الإنسانية ، وأهميتها ، ومكوناتها ، والعوامل التي تسهم فـــي تحقيـــق المهارات الإنسانية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتم ذلك من خلال استخدام أُســـلوب المحاضرة، والحوار والمناقشة الفعّالة، وأُسلوب الزيارات ، وأسلوب التعلُم الذاتي ومـــن خلال الدليل الموزع للمديرات مع قرص ليزري(C.D.)

أ ـــ المدخلات :

حاجة مديرة الروضة إلى المهارة الإنسانية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتشمل :ـــ

١ ـــ معرفتها بمفهوم المهارة الإنسانية (الاجتماعية) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٢ـــ إكسابها صفات المديرة التي تتمتع بالمهارات الإنسانية(الاجتماعيـــة) فـــي ضـــوء تكنولوجيا المعلومات.

٣ـــ إلمامها بمهام مديرات رياض الأطفال المتدربات في المهارة الإنسانية (الاجتماعيـــة) في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

٤ـــ إكسابها المكونات السلوكية للمهارات الإنسانية (الاجتماعية) في ضـــوء تكنولوجيـــا المعلومات.

٥ــ معرفتها بمفهوم مهارة التحفيز،وأنواع الحوافز،وأهميتهـا فـي ضـوء تكنولوجيـا المعلومات.

٦ــ معرفتها بتنمية مهارة العلاقات الإنسـانية (الاجتماعيـة) فـي ضـوء تكنولوجيـا المعلومات.

٧ــ معرفتها استخدام الحاسوب في انجاز بعض المهام الإدارية فـي مهـارة العلاقـات الإنسانية .

ب ــ **العمليات:** وتضمنت الخطوات والأساليب الإجرائية لتطـوير المهـارة الإنسـانية (الاجتماعية)، وتم تنفيذ هذه الخطوات من خلال محاضرة الباحثة للمديرات المتدربات عن المفاهيم التالية:

(مفهوم المهارة الإنسانية ، صفات المديرة التي تتمتع بالمهارة الإنسانية ، وماهي مهـام مديرة الروضة في المهارة الإنسانية).

بطريقة المناقشة المخططة، تلقت الباحثة إجابات متعددة والتوصل إلـى تحديـد مفهـوم المهارة الإنسانية بأنها: فن التعامل مع الآخرين ، وإجادة علاقات إنسانية من حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم والاتصال بهم وقيادتهم ، أي التأثير في سلوكهم إيجابيـاً والإلمـام بمحددات السلوك الإنساني وكيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة

وضحت الباحثة صفات المديرة التي تتمتع بالمهارة الإنسانية : بأنّها إنسـانة متطـورة وتعرف نفسها ، وتعرف نقاط ضعفها وقوتها ، مدركة لمسلماتها واتجاهاتها ، وتعيش أمناً ذاتياً ، واثقةً بمقدرتها على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة ، قادرة على الإسهام من خلال تعاملها الإنساني مع العاملين في الروضة ، وتعيش درجة من الغيريـة أي أنّهـا متمكنة من فهم الآخرين وتبصر سلوكهم ، وإنها إنسانة حريصة على السعي والعمل على إيجاد جو من القبول والأمان لكل العاملين في النظام وانْ تجعل من نفسها قـدوة ومـثلاً يحتذي به .

تم مناقشة مهام المديرات للمهارة الإنسانية (الاجتماعية) مـن خـلال إتاحـة الفرصـة لعرض وجهات النظر المختلفة والتشاور فيما بينهنّ حول تحديد هذه المهام والتي تشمل: استخدام المديرة وسائل الاتصال اللازمة لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الروضة والمجتمع المحلي والخارجي والتدرب عليها(باستخدام البريد الالكتروني في حفظ عنـاوين أوليـاء الأمور فيه ومراسلتهم عند الحاجة).

أما فيما يخص المكونات السلوكية لهذه المهارة ومن خلال السـلوكيات المتعـددة التـي تصدر من المديرة والتي يمكن ملاحظتها عندما تكون في موقف ما مع الآخرين فهي :

ذات سلوك اجتماعي لفظي عندما تكون المديرة في مواقف التفاعل الاجتماعي مثل

(الموافقة على طلب، أو رفضه، والشكر أو الثناء بصورة لفظية).
أو يكون سلوكاً اجتماعياً غير لفظي يتمثل في الإيماءات (لغة الجسد، أو التواء البصري، وحجم الصوت، وتعبيرات الوجه) والتي لها مصداقية أكثر في التعبير من السلوك اللفضي.

وهناك سلوكيات لدى مديرة الروضة فردية ، وجماعية:

ـ المكونات السلوكية الفردية تشمل (الإدراك، التعلًم، الدوافع الشخصية، والاتجاهات)

ـالمكونات السلوكية الجماعية المتمثلة في مهارة التوجيه: وهي قدرة مديرة الروضة من فهم السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي ليحقق أهداف الروضة من خلال:

أ ـ التحفيز: هي القدرة على تنشيط السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابية عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم .

ومن اجل فهم أفضل لكيفية تحفيز العاملين في الروضة هناك نوعان من الحوافز:

١ـ الحوافز المادية: التي لها تأثير قد يكون أكبر من الحوافز المعنوية فهي تحث الإفراد على العمل بهمة وعزيمة أقوى.

٢ـ الحوافز غير المادية : التي لها أهمية خاصة كونها ترتبط بدينامية الفرد وشخصيته التي تعتمد على إشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية ، فالترقيات والشكر والثناء لها دور كبير من الناحية النفسية والمعنوية تدفعه إلى مضاعفة العمل والجهد.

أما التدرب على تنمية المهارات الإنسانية (الاجتماعية) فيكون من خلال تدريب المديرات على كيفية إنشاء حساب إلكتروني في أثناء ورشات العمل التدريبية ،وتواصل كل مديرة استخدامها له من روضتها.وقد اتبعت الباحثة آلية لإنشاء حساب بريد إلكتروني مجاني لتدريب المديرات عليه بالخطوات التالية:

منح المديرات فترة (١٠) دقائق للتفكير والإجابة على الأسئلة التالية:

ـ البريد الإلكتروني؟ـ الشروط الواجب توافرها لاستخدامه؟ ـ كيف يمكن الحصول على حساب"اشتراك" بريد إلكتروني؟

البريد الإلكتروني (Email) هو برنامج إلكتروني يُسهل تبادل المعلومات والبيانات والأبحاث والتكليفات والوجبات المدرسية بين الطلاب والمعلمين والإدارة وأولياء الأمور. حيث يمكن استخدامه في أي مكان، وتكون المعلومات في شكل نصوص أو أصوات أو رسوم. ويتم ذلك باستخدام نظم البريد التي تعتمد على الحاسوب في استقبال الرسائل وتخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة.

أمّا أهم أهداف ورشة العمل التدريبية في هذه المرحلة هو تأسيس مجتمع يستطيع العمل على الانترنت ،ولتحقيق ذلك، تحتاج المديرات المتدربات إلى تدريب عملي يومي على

استخدام هذه الأداة الأساسية، ليقمنّ بعدها بإنشاء اشتراك بريد إلكتروني يمكنهنّ التشارك فيه مع أولياء أُمور الأطفال أو بالجهات العليا أو مع إدارات الرياض الأُخرى خلال الجلسة أو بعدها.وباستطاعة المديرات استخدام أيميل غوفل(Email) حاسوبياً، لأنه يتميز بإمكانية تعريفه على برنامج(لآوت لوكا أكسبرس) ومما يُسهّل عليهنّ التعامل معه أثناء العمل.

وبهذه الطريقة التكنولوجية الحديثة يمكن للمديرات الاتصال بالمجتمع المحلي والخارجي للروضة من اجل تحقيق أهداف تطوير العلاقات الإنسانية وحل كثير من المشاكل التي تتعلق بالأطفال وغيرها.

ومن اجل تنمية المهارة الإنسانية يمكن للمديرات استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (كالإعلانات والإذاعة المدرسية) التي تنمي وترفع الروح المعنوية للعاملين مستخدمة بذلك وسائل التحفيز المباشرة وغير المباشرة مستعينة بالمخزون من المعلومات حاسوبياً (من خلال المعلومات الخاصة بالعاملين الاقتصادية والاجتماعية والمهنية المحفوظة في ملفاتهم الشخصية حاسوبياً)وأنْ تشارك في العمل الجماعي من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بينها وبين المرؤوسين عن طريق وسائل الاتصالات ،و أنْ تسعى لإقامة علاقات إنسانية مع الرياض الأخرى من خلال المشاركة في الفعاليات الجماعية ،(إذ قامت الباحثة بزيارة إلى الرياض المجاورة مع المديرات للتعرف على نشاطات وفعاليات تلك الرياض والاستفادة من خبراتها وعمل تقرير بهذه الزيارة وحفظه حاسوبياً) والتواصل بين أولياء الأمور والروضة عن طريق المنتديات لتعريفهم بحاجات أطفالهم عن طريق الحوار معهم بالانترنيت، إذ قامت الباحثة مستخدمة الحاسوب بتدريب المديرات حول كيفية المشاركة بالمنتديات والاستفادة منه في التواصل بين أولياء الأمور والروضة وتبادل المعلومات بينهما حول الأطفال ،وقد اتبعت الباحثة طريقة (التعلّم الذاتي) في تدريب المديرات لتنفيذ آلية هذا النشاط.

ــ الدخول على الموقع المخصص لإنشاء منتدى مناقشة باستخدام مثلا هذا الموقع http//www.quicktopic .com Network54)

ــ وضع أول مشاركة في هذا المنتدى ،والطلب من الآخرين التعليق عليها.

ــ إرسال رابط المنتدى إلى مركز التوثيق الذي نعمل فيه.

ــ الرد على المشاركة التي تردنا، والختام عليها بطرح مشكلة تولّد حوار جديد.

ــ الاتفاق على موضوع تعليمي محدّد يكون موضوعاً للمنتدى.

ــ الطلب من المديرات فتح موقع الخاص يهن والاطلاع على المشاركات الواردة، ولكل مديرة ردٍ واحدٍ على مشاركة واحدة لضمان استمرارية النقاش.

وبهذه الطريقة تتمكن المديرات من توظيف المنتديات في خدمة الروضة وتحقيــق أهــدافها المنشودة.

وقامت الباحثة مع المديرات بزيارة إحدى روضات الأطفال النموذجيــة مــن أجــل تبــادل الخبرات ، وتوطيد العلاقات الإنسانية(الاجتماعية) بين الروضتين.

أما بشأن اتصال مديرة الروضة بأولياء أمور الأطفال فيكمن في شدة الترابط بــين الروضــة والبيت،وذلك لمتابعة النمو الشامل للطفل،وملاحقة سلوكياته، وتوحيــد الملاحظــة والتوجيــه والإرشاد،ولتوخي التضارب في تربية الطفل وعدم وجــود المتناقضــات.لــذلك فإنــه مــن الضروري الاتصال الدائم بأولياء الأمور ابتداء من أول العام الدراسي وحتى نهايته ،ســواء أكان ذلك الاتصال كتابياً أم هاتفياً أم وجهاً لوجه، وذلك حرصاً على العمليــة التربويــة لان تسير بمسارها الصحيح. ولإعداد وتنظيم مجالس أولياء الأمور يراعى الآتي:

١ــ على المديرة تعريف أولياء الأمور بأهداف الروضة والهيكل العام لبرنامجها السنوي.

٢ــ على المديرة أن تنظم اجتماع أولياء الأمور كتابياً من خــلال المعلمــات وفــق خطــة مدروسة محددة المكان والزمان،ويتم تبليغهم قبل الموعد بيومين مع توضيح الأهداف.

٣ــ يزود أولياء الأمور بتواريخ الزيارات الميدانية للأطفال والمعارض والحفلات والنشاطات المتنوعة.

٤ ــ عند حضور أولياء الأمور يجب أن توجه لهم عبارات ترحيب تخالطها ابتسامة ودية.

٥ــ يجب البدء في الحديث عن ايجابيات الطفل وقدراته ونشاطاته.

٦ــ من الضروري مشاركة أولياء الأمور عن تبادل المعلومات حول سلوك الطفل.

٧ــ إن الاستماع إلى لشكاوي أولياء الأمور ومقترحاتهم أمر في غاية الأهمية.

٨ــ إن تدوين ملاحظات أولياء الأمور واقتراحاتهم في سجل خاص قد يساعد المــديرة فــي بحثها ومناقشتها معهم إيجاد الحلول اللازمة.

٩ــ من الواجب إنهاء الاجتماع بحديث ودي بعيد عن المشاكل.

إضافة إلى ما ذكر فإنه يجب عل المديرة أن تؤكد حرصها على اللقاء بأولياء الأمور وقبــول استفساراتهم ومكالماتهم الهاتفية وزياراتهم الطارئة إذا دعت الضرورة.وذلك حرصــاً علــى تكامل نمو الطفل وعدم تركه يتخبط بين توجيه دائم لتوحيد الأهداف التي تكفل نمو الطفــل جسمياً وروحياً وثقافياً واجتماعياً ولغوياً . والتي تتشكل مــن خلالهــا الخطــوط الأساســية لشخصية الطفل ،وتتبلور معظم الجوانب الشاملة لنموه وتكشف قدراته ومواهبه ممــا يؤهلــه لخوض طريق الحياة الشاقة. والنموذج التالي يمثل جدولاً لسجل اجتماع المديرة بمجلس أولياء الأمور:

نموذج سجل الاجتماع مع مجلس أولياء الأمور

اليوم / التاريخ	المكان	الحضور	الغياب	محاور الاجتماع	الملاحظات	الحلـــــــــول والمقترحات

التقويم :ــ يتم طرح أسئلة من قبل ا لباحثة للمديرات حول مفهـــوم المهـــارة الإنســـانية ،وأهميتها، ومميزات المديرة المتمتعة بالمهارة الإنسانية مستعينة ذلك الحاسوب، بعدها تلقي إجابات متنوعة من قبلهنّ للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ــ المخرجات : كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي أكثـــر فاعلية ، وارتفاع مستوى المهارة الإنسانية الإجتماعية لديهن ومستوى الاعتماد علـــى نظـــم المعلومات وحصول الكفاية اللازمة من التدريب على هذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود ، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في أدائهن المهني .

ــ مهارة الاتصال في ضوء تكنولوجيا المعلومات: ــ

قدمت الباحثة الأساس النظري لمهارة الاتصال الالكتروني للمديرات والذي يتضمن: (مفهوم مهارة الاتصال ، وأهميتها لمديرة الروضة ، وأهدافها ، وأدوات ووســـائل الاتصــــال المستخدمة في الروضة ، وكيفية تطوير هذه المهـــارة للمـــديرات فـــي ضـــوء تكنولوجيـــا المعلومات) الكترونياً.

وتم ذلك من خلال استخدام أُسلوب المحاضرة والحوار والمناقشة الفعّالة وأُسلوب الزيارات ، واستخدام الحاسوب ، والتعلُم الذاتي ، ومن خلال الدليل الموزع من قبل الباحثة للمـــديرات مع قرص ليزري (C.D.).

تم الانتقال إلى توضيح الخطوات الأساسية لهذه المهارة وفق مدخل النظم :ــ

أ ــ المدخلات : حاجة المديرة إلى مهارة الاتصـــال والمعلومـــات فـــي ضـــوء تكنولوجيـــا المعلومات وتشمل :

ــ معرفتها بمفهوم مهارة الاتصال والمعلومات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ توضيحها أهمية مهارة الاتصال والمعلومات وأهدافها في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ــ إلمامها بأدوات ووسائل الاتصال المستخدمة في الروضة.

ــ معرفتها بكيفية تطوير مهارة الاتصال والمعلومات في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

ب ــ العمليات:

تضمنت الطرائق والأساليب المستخدمة لتطوير مهارة الاتصال : وتم تنفيذ هذه الخطوات من خلال المحاضرة التي ألقتها الباحثة على المديرات عن المفاهيم التالية:
(مفهوم عملية الاتصال وأهميته لمديرة الروضة ، وماهي أهدافه ، وماهي أدوات الاتصال وكيفية تطوير الاتصال في رياض الأطفال).
تلقت الباحثة الإجابات بطريقة المناقشة المخططة ، وتوصلت إلى تحديد مفهوم عملية الاتصال بأنّها : "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهي وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين الأعضاء ، وبذلك تساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلالها تحقق المديرة التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أنّها تعد عملية مهمة في إحداث التغيير في السلوك البشري".
أمّا أهمية الاتصال فتتضارب الإجابات المختلفة من قبل المديرات في جو يسوده الحوار والمناقشة ، بعدها وضحت الباحثة أهمية هذه المهارة في إدارة الروضة في الأمور التالية:
١ـ تحديد أهداف الروضة : عندما تكون إدارة الروضة واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها يتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ذات التأثير في العملية التربوية و الإحاطة التامة بالأهداف العامة للدولة وسياستها ، ومن ثم إطلاع العاملين على هذه الأهداف ، ومما لا شك فيه أنّ هذه العملية تحتاج إلى اتصالات عديدة ومتنوعة مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع المدربين .
٢ـ اختيارمدخلات العملية التعليمية : الاشتراك في تطوير مناهج الروضة من تقنيات تربوية ، ووضع ميزانية الروضة ، والمشاركة في اختيار العاملين في الروضة من معلمات وعاملين ،كل هذه العناصر تتطلب من مديرة الروضة مهارات خاصة بالاتصال مع الجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للروضة .
٣ـ القيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية : مثل(التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،الرقابة ، والتقويم) ، حيث تحتاج كل هذه المهام والمسؤوليات إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأسس النظرية لعملية الإدارة ، والتنظيم الداخلي للروضة ، وكفاية الموارد المالية وما يتعلق بكل هذا من إصدار للقرارات ، وكل هذه المهام تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل مديرة الروضة .
٤ـ مخرجات العملية التربوية والتعليمية وقياس كفاءتها : تحتاج هذه العملية إلى فهم مجموعة من المعايير الخاص بأداء المعلمات والعاملين داخل الروضة ومستوى أداء الأطفال ،وكذلك إعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمعوقات والمشكلات التي ظهرت في العملية التعليمية والتربوية في الروضة مع تقديم المقترحات والحلول لتلك المشكلات ويتطلب هذا

أيضاً من مديرة الروضة توافر مهارات إدارية وفنية بكيفية طرح الأسئلة وإعطاء التوجيهات للعاملين وتعليمات وتوضيح أفكار حول إدارة الفصول وإقناع أوليــاء الأمــور والمســؤولين والمعلمات بالأمور الضرورية للروضة .

طرحت الباحثة أسئلة على المديرات حول أهداف الاتصال ؟

وبطريقة الحوار تم استخلاص تلك الأهداف بجعل الحياة الإنسانية سهلة وممكنة مــن خــلال مشاركة الآخرين في خبراتهم ومعلوماتهم .

وتمكنت الباحثة من إجمال أهداف الاتصال التي تحققها الاتصــالات الإداريــة فــي داخــل الروضة وخارجها على اختلاف أنشطتها بما يلي :

ــ تعلم مهارات جديدة وحديثة خاصة بالاتصال ، تنمي قدرات وسلوكيات العاملين .

ــ الاتصال الفعّال يُمكن المديرة من التأثير بالمرؤوسين،والقيام بوظيفة التوجيه والإشــراف على أفضل صورة ممكنة.

ــ إمداد المديرة بالمعلومات والبيانات الصحيحة ،مما يُسهل عليها اتخاذ القرارات .

ــ تطوير المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين مما يعدل من اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه الصالح العام .

ــ نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من المديرة إلى العاملين لكي يحسنوا القيــام بأعمالهم .

اعتمدت الباحثة في تعزيز الإجابات الصحيحة وتصحيح الإجابات الخاطئة ضمن كل جلســة من جلسات تطبيق البرنامج بتوجيه سؤال إلى المديرات حــول أدوات ووســائل الاتصــال المستخدمة من قبل مديرة الروضة ؟

وبطريقة عصف الدماغ تلقت إجابات متعددة عن أدوات الاتصال التي يمكن استخدامها مــن قبل المديرات.وعرضت أدوات ووسائل الاتصال مع توضيح كــل أداة واســتخداماتها فــي الروضة ، إذ صنفت أدوات الاتصال التربوية الأكثر شيوعاً إلى:ــ

١ــ الأوامر الشفهية والمكتوبة (في الأمور ذات الأهمية المحدودة) تلجأ المديرة إلى إعطاء العاملين الأوامر الشفهية ، والمكتوبة لكي يكون ملزماً.

٢ــ النشرات: وهي أكثر الأدوات شيوعا ويجب أن تصاغ صياغة جيدة ،واضحة مفهومة.

٣ــ المذكرات والتقارير: تُقدم من المعلمة إلى المديرة ومن المديرة إلى المســتويات العليــا ويجب أنْ تُعد بكل دقة وموضوعية لأنها تتضمن حقائق عن موضوع معين كتقرير عن الحالة التعليمية.

٤ــ الاجتماعات المدرسية: يُعد من وسائل الاتصال المهمة لأنها تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المديرة والمعلمات وتوثق العلاقة بينهم.

٥ــ الإذاعة المدرسية :يمتاز هذا الأسلوب بالسهولة والسرعة في توصيل الأخبار للعاملين في الروضة وتبليغهم الأُمور المهمة والمستعجلة .

٦ــ لوحة الإعلانات :تستخدم لتوصيل المعلومات والتعليمات إلى العاملين ، ويجب أن تكون متجددة الأخبار لكي لا تفقد أهميتها ، وتوضع في مكان بارز لجميع العاملين .

٧ــ أجهزة الحاسب : وتُعد من أهم وسيلة اتصال حديثة ، لأنّها وسيلة سريعة وتختزل كثيراً من الجهد والوقت والتكلفة في نقل وتبادل المعلومات عبر كثير من البرامج الحاسوبية.

٨ــ أجهزة الهاتف المحمولة والأرضية والبريد الإلكتروني والفاكس.

أما الأساليب الكفيلة بتطوير مهارة الاتصال في الروضة في ضوء تكنولوجيا المعلومات فتكمن بتوظيف عملية الاتصال في تطوير مناهج الروضة وأنشطتها متمثلةً بالأُمور التالية:

إذ تقوم المديرة بعقد اجتماع بمشاركة المعلمات والعاملات.،واجتماع بمشاركة بعض أولياء الأُمور في الروضة لإبراز أهمية توثيق علاقة الروضة مع أولياء الأُمور.

من خلال هذا الإجراء يتم التعاون مع أولياء أمور الأطفال في إدراك حاجات الأطفال ومتطلباتهم من جهة، وحاجات الروضة ومتطلباتها وبرامجها من جهة أخرى ، وتشجيع الأهل على توفير الدعم الذي تحتاج إليه الروضة في نشاطات ومشروعات معينة كإنشاء المكتبات ،والحدائق، والمتاحف، والمعارض، وتوفير الوسائل والألعاب التعليمية من جهة ،ومشكلات الأطفال من جهة أخرى مما يؤدي إلى تحسين أوضاع الروضة وزيادة فعاّلية برامجها، وانعكاس ذلك كله على العملية التربوية بشكل عام وعلى الطفل بشكل خاص. ومن أهم وسائل الاتصال بين الروضة وأولياء الأمور والتي تعتمده المديرة هو الطفل ، إذ إنّ الطفل نفسه أهم صلة بين الروضة والبيت ووسائل الاتصال الكتابية(التقارير). ويتم ذلك من خلال قيام المديرة بإرسال تقارير ومكاتبات إلى الأهل عن طريق الطفل ، وكذلك عن طريق الحاسوب إذ أن عناوين أولياء الأُمور تكون لدى المديرة مخزونة على الحاسوب فتقوم بعملية الاتصال بهم لإطلاعهم على مدى تقدم أطفالهم،وحل مشكلاتهم، ونموهم من النواحي الصحية والعقلية والانفعالية والاجتماعية جميعها.كما يتم من خلال هذه الوسيلة دعوة أولياء الأُمور لمناقشة التقارير،وبذلك يتحقق اتصال ثنائي الجانب في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

كذلك المكالمات الهاتفية التي تُعد من الأساليب الفعّالة في توثيق صلة الروضة مع أولياء الأُمور، إذ يكون الاتصال مباشراً،ومتبادلاً بين إدارة الروضة وأولياء الأُمور بغية معرفة بعض البيانات والمعلومات البسيطة عن الأطفال من النواحي الصحية ،والاجتماعية ،والعقلية،والانفعالية، أو الاستفسار عن سبب غياب الأطفال المتكرر، أو عند طلب إذن للطفل، أو استدعاء الأهل عند حدوث أي مشكلة بشأن طفلهم.

ومن الأساليب التي تعزز عملية الاتصال بصورة تطبيقية، قيام الباحثة بالزيارات المتكــررة لرياض الأطفال الأخرى ومشاركتهم في المعارض والمناسبات الرسمية والاجتماعية.

التقويم:ـــ

يتم طرح أسئلة من قبل ا لباحثة للمديرات حول مفهوم مهارة الاتصال ،ومفهومها وأهميتهـــا وأهدافها والأدوات والوسائل المستخدمة في الروضة ، ثم تتلقي إجابات متنوعة مـــن قـــبلهنّ للوصول إلى الإجابة الصحيحة .

ج ـــ المخرجات:

كانت نتائج التدريب ومردوداته على المستوى المعرفي والتطبيقي لمهارة الاتصال أكثر فاعلية ، وارتفاع مستوى المهارة لديهن ومستوى الاعتماد على نظم المعلومات وحصـــول الكفايـــة اللازمة من التدريب على هذه المهارة وصولاً إلى الهدف المنشود ، مـــن خـــلال توظيـــف تكنولوجيا المعلومات في أدائهن المهني

ثالثاً ـــ تقويم البرنامج التدريبي المقترح:ـــ

يهدف التقويم بالدرجة الأولى إلى تقويم التغيير المقصود الذي حققـــه البرنـــامج التـــدريبي المقترح في تطوير مهارات مديرات رياض الأطفال (العقلية، الفنية، والإنسانية) في ضـــوء تكنولوجيا المعلومات. وتتم عملية التقويم للبرنامج التدريبي المقترح مـــن قبـــل المـــديرات المتدربات من خلال الاختبارات الذاتية ، ومن خلال تطبيق مقياس لرصد آراء الفئات التـــي طبق عليها البرنامج (عينة البحث التدريبية) لمعرفة الفرق الحاصل بـــين التطبيـــق القبلـــي والتطبيق البعدي للاستبانة ..

* * * * * * * * * * * *

الاختبارات الذاتية للمديرات المتدربات على اكتساب المهارات
الفكرية ــ الفنية ــ الإنسانية

<u>الاختبار الأول</u>:

ضعي إشارة(صح) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة مما يأتي:ــ

١- إنّ التنبؤ وتوقع الأحداث تعني قدرة المديرة على تصورَ أحداث في المستقبل، القائم على استقراء أحداث الماضي مستعينة بما لديها من معلومات عن ذلك الحــدث ، وقــدرتها علـــى تصورا لصيغ والحالات الجديدة والإحساس العميق بالأشياء وتخمينها . ( )

٢- إن البرنامج الالكتروني الذي تستخدمه المديرة لمساعدتها لتدوين ملاحظاتها وأفكارهــا بشكل كلمات مفتاحية ورأسية ،يُدعى بالخريطة الذهنية . ( )

٣- إنّ تحديد الوقت وتوزيع أنشطة وبرامج الروضة وفقاً لتقنية حديثة مُعدة لذلك ،هي إحدى حاجات مديرة الروضة في عملية التنظيم . ( )

٤- إنّ امتلاك مديرة الروضة لمهارة التوجيه يساعدها على انتشـــار الســـلوكيات الإيجابيـــة كتشجيع المبادأة والابتكار .... ( )

٥- تتمثل أهمية الرقابة لدى مديرة الروضة في تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وبعد وقوعها. ( )

٦- إنّ التحديد المسبق لما يتم عمله، أي انّه تحديد خط سير العمل في المستقبل يدعى بمفهوم التنظيم. ( )

٧- إنّ من المهام الواجب توافرها لدى مديرة الروضة في عملية التخطيط هو توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمات والعاملين بما يُحقق أهداف الروضة . ( )

٨ــ إنّ أهمية التوجيه هو التأكد من أنّ الخطط قد تحققت أو أنّها في سبيلها للتحقق( )

٩ــ إنّ الكشف عن نقاط القوة والضعف عند التطبيق الفعلي للمنهج المُنظم حاســوبياً تُســمى بعملية الرقابة . ( )

١٠ــ تُشارك المديرة في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال الطفولة المتأخرة. من خلال التعليمات الصادرة . ( )

١١ــ إنّ مشاركة مديرة الروضة في العمل الإداري من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بينها وبين المرؤوسين عن طريق الاتصالات ،هي إحدى حاجات المديرة إلى المهارة الإنسانية . ( )

١٢ــ من صفات المديرة التي تتمتع بالمهارة الإنسانية هي ان تعيش درجة من الغيرية أي أنّها متمكنة من فهم الآخرين. ( )

١٣ــ من أجل إقامة علاقات إنسانية بين المديرة وبين الرياض الأُخــرى علــى المــديرة أنْ تشارك في العمل الجماعي. ( )

١٤ــ إنّ مفهوم العلاقات الإنسانية :هو فن التعامل مع الآخرين ،وإجادة علاقات إنسانية مــن حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم ،والاتصال بهم. ( )

١٥ــ تستطيع المديرة أنْ تتواصل مع أولياء الأُمور عن طريق المنتديات لتعريفهم بحاجــات أطفالهم عن طريق المراسلة معهم بالانترنت. ( )

١٦ــ من الأدوات المستخدمة في عملية الاتصال في إدارة الروضة المتمثلة في التقارير التي تُقدم من المعلمة إلى المديرة، والمذكرات التي تُقدم من المديرة إلى المستويات العليا.

( )

١٧ــ إنّ أهمية مهارة الاتصال تتمثل في تحديد أهداف الروضة، واختيار مخرجات العمليــة التربوية ، والقيام بالمهام والوظائف ،ثم مدخلات العملية التعليمية. ( )

١٨ــ إنّ إمداد مديرة الروضة بالمعلومات والبيانات الصحيحة ممــا يُســهل عليهــا اتخــاذ القرارات هي واحدة من أهداف مهارة الاتصال. ( )

١٩ــ إنَ لوحة الإعلانات تستخدم لتوصيل المعلومات والتعليمات إلى الأطفال، يجب أن تكون في مكان بارز. ( )

٢٠ــ الأوامر المكتوبة هي من أدوات الاتصال تستخدم في الأُمور ذات الأهمية المحدودة.

( )

الاختبار الثاني: (أنشطة ذاتية)

١ــ ماهي باعتقادك المهارات اللازم توافرها لدى مديرة الروضة ؟ ولم تذكر في الفصل ؟

٢ــ وضحي العبارة التالية: أن نظام الوحدات المُعد في برامج منهاج الروضة يحقق الأهداف التربوية والاجتماعية والنفسية لطفل الروضة ؟

الاختبار الثالث:ــ

ضعي دائرة أمام الإجابة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية :ــ

١ــ الملاحظ أن إنجازات معلمات روضتك في ازدياد. وإنك لا تزالين تعملين لتتأكدي مــن إنهنّ يدركنّ مسؤولياتهنّ ،كما يدركنّ مستوى أدائهنّ المنشود.

أ ــ أكوّن علاقة صداقة مع المعلمات للاستمرار في التأكد من أنهنّ يدركنّ مسؤولياتهنّ،كمــا يدركنّ مستوى أدائهنّ المتوقع منهنّ. ب ــ لا آخذ أي إجراء محدد.

ج ــ أعمل كل ما استطيع لأجعل المعلمات يشعرنّ بأهميتهنّ وأهمية مشاركتهنّ.

د ــ أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لانجازها.

٢ـ المعلمات والعاملون في الروضة غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم،وبطبيعة الحال تركوا لكي أمر حلها، ومع ذلك لا تزال علاقاتهم الشخصية وأدائهم في مستوى جيد .

ا ـ أعمل مع المعلمات والعاملين ، وأشاركهم في حل مشاكلهم .

ب ـ أدع المعلمات والعاملين يحلون مشاكلهم بأنفسهم.

ج ـ أعمل بسرعة وحزم لتوجيه وتصحيح الوضع.

د ـ أشجع المعلمات والعاملين على العمل على حل المشاكل وأدعم جهودهم.

٣ـ خلال الأشهر القليلة الماضية، تدنى مستوى أداء معلماتك وأصبحنّ غير قادرات على تحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية. فهنّ بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لاتخاذ مهماتهنّ في الوقت المحدد.

أ ـ أدع المعلمات والعاملين يحددون اتجاهاتهم.

ب ـ آخذ بالحسبان اقتراحات المعلمات والعاملين ،ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف.

ج ـ أعيد تنظيم المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية.

د ـ أدع المعلمات والعاملين يشاركوا في تحديد المسؤوليات،مع عدم المبالغة التوجيهات.

٤ـ تم التحاقك بروضة جديدة تسير بكفاءة عالية كانت مديرتها السابقة شديدة وحازمة.أتودين أن تحافظي على البيئة السابقة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار الروضة ؟

ا ـ اعمل ما استطيع لأجعل المعلمات والعاملين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.

ب ـ أؤكد أن أهمية المهمة والوقت المحدد لانجازها.

ج ـ أتعمد أن لا أتدخل في شؤون المعلمات والعاملين .

د ـ أشرك المعلمات والعاملين في اتخاذ القرارات،وأتأكد من تحقيق الأهداف.

٥ ـ أداء المعلمات وعلاقاتهنّ بينهنّ جيدة،ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيههنّ.

ا ـ أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية.

ب ـ أشرك المعلمات في تطوير إجراءات التغيير وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ.

ج ـ أستعد لعمل التغييرات كما اقترحوا ولكنني أتولى عملية التنفيذ.

د ـ أتجنب المواجهة،وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي.

التغذية الراجعة للاختبار الأول : ــ

١- (خطأ)	١١- (خطأ)
٢- (صح)	١٢- (صح)
٣- (خطأ)	١٣- (خطأ)
٤- (صح)	١٤- (صح)
٥- (خطأ)	١٥- (خطأ)
٦- (خطأ)	١٦- (خطأ)
٧- (خطأ)	١٧- (خطأ)
٨- (خطأ)	١٨- (صح)
٩- (خطأ)	١٩- (خطأ)
١٠- (خطأ)	٢٠- (خطأ)

التغذية الراجعة للاختبار الثالث:ــ

١ــ (ج)
٢ــ (د)
٣ــ (ج)
٤ــ (ا)
٥ــ (ب)